



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

**Акмеологические основы формирования
индивидуально-психологических особенностей личности
в процессе управления образовательным учреждением**

Выпускная квалификационная работа

по направлению 44.04.01 Педагогическое образование

код, направление

Направленность программы «Управление образованием»

Проверка на объем заимствований:
более 75 % авторского текста

Работа допущена к защите
«15» ноября 2017 г.
зав. кафедрой ОТиДО
(название кафедры)

Беликов В.А.

Выполнил (а):
Студент(ка) группы ЗФ-211/-169-2-1Кст
Басальга Дарья Андреевна
Научный руководитель:
уч. степень, должность
док.пед.наук. Беликов Владимир
Александрович

**Челябинск
2017**

Содержание

| | |
|--|--|
| Введение..... | |
| Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ..... | |
| 1.1 Структура личности руководителя образовательного учреждения..... | |
| 1.2 Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения..... | |
| 1.3 Программа формирования индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением..... | |
| Глава 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ..... | |
| 2.1 Организация и методы исследования..... | |
| 2.2 Результаты исследования и их интерпретация..... | |
| 2.3 Сравнительный анализ показателей между индивидуально-психологическими качествами личности и стилем управления образовательным учреждением | |
| Заключение..... | |
| Список литературы..... | |
| Приложение..... | |

Введение

В условиях современных социокультурных преобразований и формирования новой концепции развития общества на первый план выдвигаются требования к личности управленца нового типа. Одним из приоритетных направлений совершенствования подготовки руководителя в образовании является формирование личности с управленческой культурой, культурой мышления, способного к диалогу, с устойчивой ориентацией на самореализацию и развитие, способствующими его конкурентоспособности.

Актуальность формирования личности руководителя образовательного учреждения, обладающего высоким уровнем управленческой компетентности, объясняется возрастающими требованиями к уровню профессионального менеджера в образовании в условиях его обновления. Развитие профессионально значимых качеств личности руководителя является приоритетным для системы управления образованием, поскольку напрямую связано с повышением эффективности работы учреждения образования. Кроме того, необходимость интенсивного изменения педагогических систем и процессов, происходящих в образовательном учреждении, предопределяет высокий уровень готовности к управленческой деятельности, наличие управленческого сознания и мышления [14,41].

Данное исследование проводится в рамках акмеологии, научной дисциплины, изучающей условия и пути продвижения человека к вершинам профессионализма [3].

Анализ литературы, касающейся вопросов управления школой, изучение опыта управленческой деятельности показывают, что в настоящее время стали серьезно относиться к личности руководителя образовательного учреждения, его качествам и эффективности работы, требованиям, которые предъявляет к нему современное интенсивно меняющееся общество.

Проблемам, возникающим в управлении образовательными учреждениями, посвящают свои труды Лазарев В.С., Поташник М.М., Фриш Г.Л., Слостенин В.А., Рогов Е.И., Конаржевский Ю.А., Шамова Т.И. [15].

Анализ литературы, касающейся вопросов управления образовательным учреждением, изучение опыта управленческой деятельности показывают, что в настоящее время недостаточно внимания уделено личности руководителя образовательного учреждения, его качествам и эффективности работы, требованиям, которые предъявляет к нему современное интенсивно меняющееся общество [27].

Все это требует научного осмысления личностно-профессионального развития руководителей образовательных учреждений с учетом взаимовлияния структурно-функциональной организации.

Выявленная проблема определила выбор темы исследования: «Акмеологические основы формирования индивидуально-психологических особенностей личности в процессе управления образовательным учреждением».

Цель исследования - выявить основы формирования индивидуально-психологических особенностей личности, а также условия и факторы, обеспечивающие их продуктивное развитие в профессиональной деятельности, выявить характер связи между индивидуально-психологическими особенностями личности и стилем управления образовательным учреждением, разработать программу теоретической модели руководителя образовательного учреждения.

Объект исследования – индивидуально-психологические особенности личности.

Предмет исследования - акмеологические основы формирования индивидуально-психологических особенностей личности.

Гипотеза исследования - существующая взаимозависимость профессиональных умений и профессионально важных качеств личности руководителя образовательного учреждения детерминирует эффективность управленческой деятельности. Теоретическая модель может интегрировать такие личностные качества руководителя образовательных учреждений, как эмоциональная стабильность, общая культура, работоспособность,

самостоятельность, умение осуществлять взаимодействие, ответственность, креативность, хозяйственность.

Задачи исследования:

1. Теоретический анализ современной психолого-педагогической литературы по проблеме изучения основ формирования индивидуально-психологических особенностей личности в процессе управления образовательным учреждением.

2. Разработать теоретическую модель руководителя образовательного учреждения.

3. Осуществить эмпирический анализ личностно-профессионального развития руководителей образовательных учреждений; определить факторы, обеспечивающие продуктивное личностно-профессиональное развитие руководителей образовательных учреждений, выявить характер связи между индивидуально-психологическими особенностями личности и стилем управления образовательным учреждением.

Теоретико-методологическая основа исследования: служат концептуальные работы, раскрывающие основы: общего системного анализа (П.С. Анохин, В.Г.Афанасьев, В.А.Барабанщиков, А.А. Митькин и др.) и моделирования (Е.Е. Сапогова, Л.М.Фридман, В.А.Штофф и др.); системогенеза деятельности (В.Г.Асеев, А.И.Крупнов, А.Н.Леонтьев, Б.Ф.Ломов, А.В.Петровский, С.Л.Рубинштейн), а также совместной (А.И.Донцов, А.Л.Журавлев, Л.И.Уманский и др.), профессиональной (В.С.Агапов, А.А.Бодалев, А.А.Деркач, Е.А.Климов, Н.В.Кузьмина, А.К.Маркова, М.Ф.Секач, В.Д.Шадриков и др.) и управленческой деятельности (И.В. Антоненко, В.Г.Зазыкин, А.И.Китов, П.А.Корчемный, Р.Л.Кричевский, В.Г.Крысько, Л.Д.Кудряшова, В.Ф.Рубахин, Г.В.Суходольский, А.В.Филиппов, Р.Х.Шакуров и др.); развития личности (К.А.Абульханова-Славская, Б.Г.Ананьев, О.С.Анисимов, Л.И.Анцыферова, А.Г.Асмолов, В.М.Бехтерев, Л.И.Божович, А.В.Брушлинский,

Л.С.Выготский, В.В.Давыдов, А.А.Деркач, А.В.Иващенко, В.А.Сараковский, А.А.Королев, А.Н.Леонтьев, В.С.Мухина, В.И.Панов, К.К.Платонов, В.А.Родионов, С.Л.Рубинштейн, В.В.Рубцов, Б.А.Ручкин, Д.М.Фельдштейн, Д.Б.Эльконин и др.); социально-психологического анализа индивидуальности стиля (В.С.Мерлин, В.Д.Небылицын, Б.М.Теплов и др.), методов руководства (А.Л. Журавлев, Р.Л. Кричевский, В.А. Толочек и др.) руководства учебно-воспитательным процессом в школе (Ю.К.Бабанский, Б.З.Вульф, В.А.Караковский, Ю.А.Конаржевский, В.М.Коротов, В.В.Лебединский, Б.Т.Лихачев, И.С.Марьенко, Э.И.Моносзон, М.М.Поташник, В.А.Сластенин, А.Д.Солдатенков, Г.Н.Филонов, Р.Х.Шакуров, Т.И.Шамова и др.); общей проблематики управления системой образования (И.М.Ильинский, А.И.Совалева, Б.В.Коваленко, В.А.Луков, Г.Н.Оглобина, М.М.Поташник, А.А.Реан, П.Н.Третьяков, В.Я.Якунин и др.).

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении научно-педагогического знания: о личности руководителя образовательного учреждения; о диагностике связи между стилем управления и влиянием индивидуально-психологических особенностей личности руководителя.

Практическая значимость исследования: заключается в том, что в результате исследования разработаны и внедрены в практику: научно-практический инструментальный системного изучения личностно-профессионального развития руководителей образовательных учреждений; программа психологического сопровождения личностно-профессионального развития руководителей образовательных учреждений.

База исследования: ГУ «Средняя школа № 7 отдела образования акимата города Костаная», заместители руководителей образовательных учреждений.

Методы и методики исследования: в соответствии с целями и задачами исследования использовались: метод теоретического анализа литературных источников; эксперимент, анкетирование, беседа, психологическое тестирование. Обработка данных проведена с помощью математической статистики.

Результаты исследования представлены автором в виде публикаций:

Структура диссертации. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, приложений. Работа иллюстрирована шестнадцатью таблицами, шестью рисунками. Список использованных источников представлен в виде 53 источников.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ И ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.

1.1 Структура личности руководителя образовательного учреждения.

Управленческая деятельность относится к профессиональным видам деятельности, поэтому она социально и культурно обусловлена. Внутрличностная специфика управления, соответственно, отражает наиболее скрытые и специфические характеристики процесса управленческого труда: стиль, эмоционально-интеллектуальные затраты, ценностные установки, то есть все то, что придает уникальность труду каждого человека и составляет предмет психологического анализа и оценки управленческой деятельности [1].

Как отмечается в работах последних лет, взаимное соответствие деятельности и личности руководителя характеризуется определенной динамикой. Проблема проявления и формирования качеств личности руководителя в его деятельности должна рассматриваться в непосредственной связи: деятельность эта тоже существенно изменяется в результате приобретения им новых качеств и изменения существующих.

Личность руководителя должна изучаться во взаимосвязи и взаимообусловленности со структурно – функциональной организацией его деятельности. Методологическое положение С.Л. Рубинштейна: «Психические свойства личности в ее поведении, действиях и поступках, которые он совершает, одновременно и проявляются и формируются» - находит свое воплощение в двух тесно связанных моментах. С одной стороны, профессионально важные качества личности руководителя могут и должны быть выявлены исходя из тех требований, которые к ней предъявляются содержанием управленческой деятельности. С другой стороны, свойства и качества личности руководителя оказывают существенное влияние на многие характеристики его деятельности, например на показатели эффективности, и качества работы руководителя и руководимого коллектива, на стиль деятельности руководителя и т.д. [37].

Руководитель образовательного учреждения одна из ключевых фигур, способная продуктивно решать проблемы обучения и воспитания, управлять развитием системы образования. Именно руководитель, выступая инициатором внедрения того или иного новшества, принимает решения, несет ответственность за этот выбор, формирует соответствующий педагогический коллектив, мобилизует людей на реализацию предложенных идей, возглавляет их работу, добиваясь продуктивности [35].

Прежде чем приступить к рассмотрению содержательного своеобразия личности руководителя образовательной структуры, остановимся на анализе самого понятия «личность».

В психологии существуют разные подходы к понятию «личность». В разнообразии этих определений и в расхождении мнений на этот счет проявляется сложность феномена личности.

Проанализируем развитие идеи личности в психологической науке [31].

Генезис общих представлений о личности в психологии выделяет два основных смысла в значении слова «личность»: «один, наиболее очевидный, - несовпадение собственных характеристик человека, его лица с содержанием роли, которую он выполняет. Другой смысл - социальная типичность изображаемого персонажа, его открытость другим людям». Понятие «тип» не может быть соотносимо к личности, как таковой, в силу решительной, уходящей корнями в метафизическую сферу неповторимости, единственности, незаменимости личности, как таковой.

Личность не может быть «типична», типичным может быть лишь ее эмпирическое выражение, ее то или иное состояние, свойство, качество. Типичное можно искать лишь в «природе» человека (слагающейся в данную индивидуальность), а не в его личности, как основе своеобразия; именно от того, что понятия личности и природы в человеке не тождественны. Личность является свободной в отношении к своей природе.

Изучение понятийного аспекта проблемы свидетельствует также о том, что в целом ряде авторских позиций существует перенос акцентов в

понимании личности как социальной особи (В.М. Бехтерев); как общественного индивида (Б.Г. Ананьев); как социальное в человеке (Л.С. Выготский); как социальной индивидуальности (В.Я. Ядов); как единство индивидуальных способностей и социальных функций (И.С. Кон); как эффекта конвергенции природы к истории, характеристики их постоянной взаимосвязи (С.Л. Рубинштейн); как системы отношений человека к окружающей действительности (В.Н. Мясищев); как индивидуального сгустка природных, общественных и исторических отношений (А.Ф. Лосев); как продукта интеграции процессов, осуществляющих жизненные отношения субъекта (А.Н. Леонтьев); как содержания опредмеченных потребностей, распредмеченных мотивов, целей и смыслов (А.Б. Орлов); как субъекта установок (Д.Н. Узнадзе); как носителя сознания, самосознания и Я - концепции, обеспечивающих единство, устойчивость и тождественность субъекта психической активности (А.А. Бодалев, В.Н. Куницина, СВ. Кошелева, В.Н. Панферов, К.К. Платонов, А.А. Реан, В.В. Столин, И.И. Чеснокова); как интегральной индивидуальности (В.С. Мерлин); как духовной индивидуальности человека (В.Н. Колесников); как устойчивой совокупности интраиндивидуальных качеств, образующих индивидуальность (Л.И. Божович, Л.А. Головей), структурирующих группы интеллектуальных, эмоциональных и поведенческих качеств (В.Д. Небылицин, Б.М. Теплов); как носителя системы относительно устойчивых психических свойств (Р.Х. Шакуров) [2].

В рамках различных зарубежных психологических направлений личность традиционно понимается как синтез всех характеристик индивида в уникальную структуру, которая определяется и изменяется в результате адаптации к постоянно изменяющейся среде [38].

Таким образом, сравнительный анализ изучаемой проблемы показал, что «Личность - важнейшая среда психологических категорий. В ней оказываются интегрированы, к ней стянуты все другие категории: образ, действие, мотив, отношение» [34].

Наряду с общепсихологическими проявлениями, личность обладает темпераментом, характером, способностями - индивидуально-психологическими свойствами. Совокупность этих свойств составляет его индивидуальное своеобразие. Свои индивидуальные качества человек всегда вносит в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия. Система индивидуальных качеств человека является его индивидуальностью, но одни люди продуктивно проявляют ее в своей деятельности, другие, наоборот, на скромном уровне. Руководителю необходимо знать и учитывать индивидуальные качества людей для реализации индивидуального подхода к ним, адаптации их к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, более успешному обучению, для оптимального стимулирования эффективной деятельности членов коллектива [46].

Профессионально важные качества личности управленца - это личностные характеристики, обеспечивающие максимальную эффективность и успешность руководителя в сфере управленческой деятельности. Поэтому проблема определения универсального набора профессионально важных качеств и требований, от которых зависит эффективность воздействия на управляемые объекты и субъекты, которым должен соответствовать современный руководитель любого управленческого ранга, является весьма актуальной. Ее исследование, по мнению В.Г. Каменской, позволит значительно повысить эффективность оценивания и прогнозирования оптимальной структуры личности руководителя [8].

При обобщении данных исследований XX века, направленных на выявление индивидуальных характеристик, позволяющих человеку проявлять себя хорошим руководителем практически в любом виде деятельности, было установлено, что чаще выделяются следующие черты: интеллект как способность решать сложные и абстрактные проблемы; самосознание потребности к действию и существующие мотивы; уверенность в себе, высокая самооценка компетентности и уровня притязаний. По мнению В.Г. Каменской, специфика управления образованием основывается на

эмоционально окрашенной и субъективно значимой деятельности, тесно сопряженной с межличностным общением, и определяет особенности практики в этой профессиональной сфере, в которой эффективность профессиональной деятельности в значительной степени связана с личностью управленца и лидера.

Личность руководителя в структурах управления рассматривают ученые Бодалев А.А., Кабаченко Т.С., Конаржевский Ю.А., Землянская Е.В. Большое внимание роли руководителя в системе управления уделяют Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н [18,51].

Требования к качествам личности руководителя определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения. Ответ на вопрос о качествах, которыми должен обладать руководитель, претерпел существенную эволюцию в ходе развития управленческой теории (Ф.Тейлор, А.Файоль, Л.И.Уманский и др.) [42,45].

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

- 1)общечеловеческие качества;
- 2)психофизиологические качества;
- 3)деловые качества и организаторские способности;
- 4)коммуникативные качества;
- 5)профессиональные знания.

В первую группу, то есть группу общечеловеческих качеств руководителя включаются следующие: трудолюбие; принципиальность, честность; обязательность, верность слову; самокритичность; гуманность; тактичность; справедливость; целеустремленность; альтруизм; высокая культура, безупречная нравственность; энергичность; работоспособность; выдержанность; любовь к своему делу; оптимистичность; требовательность к

себе и другим; чувство юмора; внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.) [36].

К группе психофизиологических свойств личности относятся: крепкое здоровье, стрессоустойчивость, общий уровень развития, интеллектуальные свойства (наблюдательность, аналитичность мышления, устойчивость и распределенность внимания, оперативность и логичность памяти, способность к прогнозированию ситуаций и результатов деятельности), индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности).

К деловым качествам и организаторским способностям, по нашему мнению, относятся: инициативность; самостоятельность в решении вопросов; самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность); дисциплинированность; исполнительность; умение четко определить цель и поставить задачу; способность менять стиль поведения в зависимости от условий; умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; умение контролировать деятельность подчиненных; способность и стремление оперативно принимать решения; способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных; творческий подход к порученному делу; умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное; умение поддерживать свой авторитет.

В группу коммуникативных качеств мы включаем умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично.

К профессиональным знаниям, которыми должен владеть современный руководитель мы относим: знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.); применение на практике современных

организационно-управленческих принципов и методов; умение работать с документацией.

Американский ученый М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств управленца. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

- биографические характеристики;
- способности (в том числе управленческие);
- черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р.Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой - менеджерскими характеристиками [24].

Первая группа включает:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование [17].

Вторая группа – способности. Под способностями, в общем смысле этого слова, в психологии понимаются некоторые свойства и качества личности, позволяющие успешно осуществлять определенные виды деятельности [20]. Способности руководителя образовательного учреждения можно подразделить на общие (например, интеллектуальные) и специфические (профессиональные). Среди специальных способностей, необходимых эффективному управленцу, можно отнести специальные умения и знания; компетентность; информированность.

Третья группа – черты личности. Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления, наиболее существенными у руководителя образовательного учреждения являются: доминантность; уверенность в себе; эмоциональная уравновешенность; стрессоустойчивость; креативность; стремление к достижениям; предприимчивость;

ответственность; надежность; независимость; общительность. Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать.

Сложилась разнообразная подходы к разработке теоретической модели развития личности и эффективности управленческой деятельности руководителя [25].

Коллекционный подход основан на следующих представлениях. Руководитель должен обладать особыми личностными качествами, которые обеспечивают успешность управленческой деятельности. Кроме этого может быть определен перечень этих качеств для конкретной должности.

Конкурентный подход. Он предполагает наличие у руководителей особых, личностных свойств или определенного уровня развития общих свойств, отличающих их от других людей. В структуре личности руководителя здесь выделяют административно-организаторские умения, морально-этические характеристики, качества ума, профессиональные умения, социальную направленность, мотивацию.

Парциальный подход предполагает коррекцию личностных способов ориентации в среде. При этом особое внимание уделяется исследованию развития мышления и созданию алгоритмов решения управленческих задач.

Инженерно-психологический подход нашел свое отражение в анализе систем управления и рассматривает руководителя как лицо, принимающее решение.

Рефлексивно-ценностный подход изучает личность руководителя через формирование у него рефлексивно-ценностной концепции управления. Это своеобразная программа реализации стратегических замыслов руководителя.

Социально-психологический подход. Построение социально-психологических моделей личности руководителя осуществляется в данном подходе на самых различных основаниях. Это и общие качества (общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность,

настойчивость, самостоятельность, самообладание); и направленность организаторской деятельности и специфические свойства (организаторское чутье, избирательность, ум, психологический такт, энергичность, требовательность, критичность).

Ситуационно-комплексный подход рассматривает движущие силы развития личности руководителя в различных управленческих ситуациях и жизненных событиях.

Факторный подход. К первой группе факторов относят ситуационные и институционализированные, которые включают в себя производственные, организационные и социальные условия. Вторую группу факторов составляют индивидуальные факторы развития личности руководителя, к которым относятся личностные предпосылки и демографические переменные.

Функциональный подход реализован на двух методологических основаниях:

1) в соответствии со структурно-функциональной организацией его деятельности, которая задает определенные требования к личности руководителя;

2) содержание личности руководителя важно рассматривать как совокупность взаимосвязанных подструктур в целостной структуре личности.

Для имиджевого подхода характерно изучение индивидуально-личностных качеств и создание технологий формирования имиджа руководителя, соответствующего сознательным и бессознательным потребностям той или иной социальной группы.

Экономико-психологический подход изучает психологические закономерности экономического поведения различных типов руководителей.

Интегративный подход предусматривает выявление глубинных психологических механизмов, интегрирующих личность и деятельность руководителей, позволяющих руководителям, относящимся к разным психологическим типам и действующим в существенно разных условиях, достигать объективно высоких результатов в управлении.

Качества руководителей можно классифицировать в зависимости от двух аспектов [33]:

1) дискретно-функционального (определение качеств руководителя, необходимых для выполнения отдельных задач);

2) интегрально-функционального (вычленение и оценка способности руководителя к выполнению управленческих функций в целом).

Таким образом, осуществленный анализ вышеуказанных подходов к разработке концепций личности руководителя Юнг показывает следующее [52]:

- анализируемые подходы основаны на авторском представлении о структуре личности, механизмах ее изменения и психологических требованиях к руководителю;

- у авторов нет единства в определении компонентов многоуровневой структуры личности руководителя;

- большинство моделей разрабатывалось на основе исследований личности руководителя первичного трудового коллектива и не отражает изменений, происходящих в современном обществе;

- существенное влияние на методологию разработки структуры личности руководителя оказали классические модели личности;

- современный этап изучения личности руководителя характеризуется переходом от описательных моделей к интегральным, когда на смену разрозненным исследованиям приходят обобщающие концепции личности с более последовательным описанием управленческого развития руководителя и поиском интегральной основы его структуры личности;

- наметилась тенденция к поиску ядра структуры личности руководителя;

- в осмыслении феномена личности руководителя недостаточное развитие получили психосемантический, автобиографический, экспериментально-психологический, клинико-психологический и возрастной подходы [53].

Специальная структура личности руководителя включает 4 основные подструктуры:

- Профессиональную компетентность.
- Организаторские способности
- Педагогические качества
- Морально – этические
- Профессиональная компетентность

Среди специальных подструктур личности руководителя особое место занимает его профессиональная компетентность. Руководитель должен быть, прежде всего, высококвалифицированным специалистом в своей области, в совершенстве знать свою специальность [32].

А.И. Китов отмечал, что под профессиональными качествами руководителей необходимо понимать такие их характеристики, которые, прежде всего, определяют данный интегральный показатель.

Организаторские способности руководителя

Важной подструктурой личности руководителя являются его организационные способности. Содержание организаторских способностей наиболее разработано в исследованиях Л.И. Уманского. Им выделены три группы специфических свойств, которые делают руководителя настоящим организатором.

Группа 1:

Организаторское «чутье», под которым нужно понимать, во-первых, психологическую избирательность руководителя – способность быстро и глубоко вникать в психологию подчиненных; во-вторых. Практически - психологический ум, т.е. умение руководителя найти для каждого подчиненного определенное место в общем деле в соответствии с его индивидуально психологическими особенностями. А так же умение быстро заинтересовывать подчиненных делом; в-третьих, психологический такт руководителя, который выражается в способности найти подход к подчиненным, т.е. умение выбрать верный способ отношений с ними.

Группа 2:

Эмоционально - волевая действенность руководителя, содержанием которой является общественная энергичность: способность воздействовать на подчиненных своим отношением к делу, высокая требовательность к ним и к себе, критичность и самокритичность.

Группа 3:

Склонность руководителя к организаторской деятельности понимается как его потребность в организаторской деятельности, устойчивый интерес к ней.

Психологическая подготовленность к руководству, по мнению А.Г. Ковалева, включает в себя так же чувство ответственности за порученное дело, ответственность за судьбу коллектива, которая является важным побудителем деятельности.

Психологическая готовность принять ответственность на себя, в частности, выступает показателем зрелости, сформированности личности руководителей.

Благодаря организаторским способностям и соответствующей подготовленности у руководителей формируются специфические организаторские качества, позволяющие им эффективно справляться с целым рядом управленческих функций.

Педагогические качества руководителя.

Существенными функциональными составляющими управленческой деятельности являются обучение и воспитание подчиненных. Эффективное выполнение этих функций предъявляет повышенные требования к педагогическим качествам руководителей [11].

По мнению Н.В. Кузьминой, педагогические способности человека обнаруживаются в том, «насколько быстро он овладевает педагогическими навыками и умением, как он анализирует и обобщает собственную деятельность, ее достоинства и недостатки и как он умеет перестраивать ее в соответствии с целями, которые перед ним стоят». Структура педагогических способностей соответствует структуре педагогической деятельности. В

педагогической науке выделяют конструктивные, организаторские, коммуникативные, и гностические компоненты педагогической деятельности и способностей.

4. Морально – этические качества руководителя.

Четвертой составляющей личности руководителя является подструктура морально – этических качеств, причем в первую очередь тех из них, которые проявляются в непосредственном общении с людьми. Руководство как вид деятельности осуществляется через постоянное общение руководителя с исполнителями и коллективом в целом. Все основные функции руководства – организация коллектива, обучение и воспитание подчиненных и т.д. – реализуются через общение, а, следовательно, опосредуются моральными и коммуникативными качествами руководителей.

Именно общечеловеческие качества руководителей нередко являются решающими в организации жизнедеятельности коллективов, особенно в формировании морально-психологического климата [23].

Среди наиболее важных качеств наряду с другими выделилась и группа морально-этических: справедливость, по отношению к исполнителям, их уважение, умение держать данное слово, и т.д.

Безусловно, каждое из качеств руководителя оказывает влияние на эффективность работы подчиненных и, в целом, организации.

Какие же качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации?

Розанова В.А. отмечает среди них следующие [37]:

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;
- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;
- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;

- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;
- отсутствие креативности у менеджера;
- неумение управлять собой;
- неумение управлять группой;
- недоброжелательное отношение к персоналу;
- отсутствие стремления к личностному росту;
- неумение мотивировать персонал;
- трудности в общении с подчиненными;
- применение неэффективного стиля руководства;
- ориентация на себя и свои личные цели;
- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;
- недостаток творческого подхода в работе;
- консервативность поведения менеджера;
- наличие конфликтных тенденций поведения;
- наличие невротических тенденций поведения;

Выводы к параграфу 1.1.: Руководитель образовательного учреждения должен обладать всеми психологическими личностными характеристиками присущими современному руководителю. Модель управления руководителя можно отнести к современной, самое главное в которой – творчество, приверженность, лидерство и партнерство. В заключении можно предположить, что в процессе повышения квалификации могут совершенствоваться индивидуально-психологические особенности и деловые качества личности руководителя, необходимые для его профессионально-управленческого становления.

Успешность профессиональной деятельности управленца образовательного учреждения зависит, прежде всего, от определенного набора индивидуально-психологических особенностей его личности, от способности адаптироваться к изменяющимся социально-психологическим требованиям

управленческой деятельности, с одной стороны, и, с другой - от умения активно действовать, самосовершенствоваться в управленческой действительности и преобразовывать ее.

1.2 Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения.

Многообразие современных проблем, связанных с теорией и практикой управления и стоящих на данный момент на одном из главных мест связано, в первую очередь, с управленческой деятельностью современного руководителя, которому принадлежит центральная роль в организационной системе. Решение проблем управленческой деятельности напрямую связано с правильным осознанием ее содержания и сущности.

Чтобы составить правильное и полное представление об этом, следует учитывать основные трудности изучения деятельности руководителя, сложности выделения проблемы из общеорганизационной сферы, вот основные из них [10]:

- деятельность руководителя неразрывно связана с множеством аспектов функционирования образовательного учреждения. Из этого следует, что проблематика управленческой деятельности органично связана как с управленческими, так и организационными проблемами. Специфическим аспектом является изучение управленческой деятельности при рассмотрении всех проблем, связанных с управлением. Если рассматривать это с одной стороны – это позитивно, из-за создания «широкого фронта» для изучения, но, с другой стороны – необходимо оценить негативные последствия управленческой деятельности. Проявляется это в неопределенности по отношению к предмету и в сфере изучения психологии управленческой деятельности;
- проблематика управленческой деятельности приравнивается к междисциплинарной научной проблеме. Анализ научной литературы подтверждает данное положение. Но доминирующими остались ее непсихологические аспекты, среди которых основными являются: организационный, экономический, социально-технический, социологический.

Данные аспекты выделены такими учеными, как П.К.Анохин, И.В.Блауберг, Б.В.Бирюков, Н.Ф.Овчиннов, В.И. Свиридовский, Б.А.Розенфельд, М.И. Сетров, В.А.Садовский, А.И.Уемов, А.Д. Урсул, Б.С.Украинцев, Г.П.Щедровский, Б.Г.Юдин и другие.

Для того, чтобы в полной мере понять, что такое управленческая деятельность, нужно определить содержание термина «деятельность». Ученый А.Н.Леонтьев внес наиболее существенный вклад в изучение данной проблемы. Деятельность, в первую очередь, несет статус общенаучной

категории. Она изучается многими науками, такими как: социология, педагогика, философия, психология. Деятельность является формой активного отношения субъекта к действительности. Она направлена на достижение осознанно поставленных целей и связана с общественно значимыми ценностями, которые осваиваются через общественный опыт. (А.Н.Леонтьев) В основе деятельности всегда лежит мотив (иногда и несколько мотивов). В изучении деятельности существует два основных подхода: внешний и внутренний:

1. Внешний (предметно-действенный) за счет данного подхода осуществляется анализ понятий субъекта труда и объекта труда, а так же предмета, средства и условия деятельности. Предметом в данном случае является совокупность процессов и явлений, благодаря которым субъект в рабочем процессе должен мысленно или практически «оперировать». Средством является совокупность орудий, которые помогают усилить возможности по распознаванию особенностей предмета труда и воздействовать на него. Условиями является комплексная система социальных, психологических, социально-гигиенических характеристик.

2. Внутренний (психологический) позволяет путем описания процессов и механизмов дать анализ психической регуляции деятельности.

Структурными компонентами деятельности является: цель, мотивация, информационная основа, план, принятие решений, программа, психические процессы, индивидуально-психологические свойства субъекта. Так же одними из основных структурных компонентов являются некоторые механизмы, такие как контроль, коррекция, произвольная регуляция.

В психологической литературе деятельность подразделяется на игровую, учебную и трудовую. Основным видом деятельности человека является социально обусловленный, осознанный, целенаправленный труд, главные характеристики которого присущи и профессиональной деятельности. Сущность трудовой деятельности выступает в единстве трех аспектов: предметно - действенном - как процессе, в котором человек при помощи

средств труда вызывает заранее намеченное изменение предмета труда; физиологическом - как функция человеческого организма; психологическом - как осуществление сознательной цели, проявления воли, внимания, интеллектуальных свойств и т.д. [6].

Так, в работах М.Я. Басова деятельность рассматривается в качестве структурного образования и понимается как социально - историческая система, которая соединяет человека с действительностью посредством объективных, независимых от индивида форм, имеющих своим прототипом труд [4].

В своих исследованиях Л.С. Выготский поставил вопрос о новом подходе к психологическому анализу деятельности на основании трех основных определяющих: динамики образования процесса; объективности анализа процесса; возникновения самого процесса [9]. Работы Л.С. Выготского явились основой для других исследований, направленных на изучение зависимости психических процессов от таких условий деятельности, как цель, мотив, способы, и были положены в основу построения теории деятельности.

Как отмечает Пидкасистый П.И., в самом общем виде управление – процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое состояние на основе использования присущих этой системе объективных законов]. Управление как “влияние” или “воздействие” определяют так же Шипунов В.П., Кишкель Е.Н [51].

«Под управлением вообще, - пишет В.А.Сластенин, - понимается деятельность, направленная на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, анализ и подведение итогов на основе достоверной информации»[39]. А внутришкольное управление, по его мнению, представляет собой «целенаправленное, сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей с целью достижения оптимального результата».

Вопросам исследования понятия «управление» большое внимание уделено в работах П.И.Третьякова. В книге «Регион: управление образованием по результатам. Теория и практика» ученый дает следующее определение данного понятия: управление – «целенаправленная деятельность субъектов управления различного уровня, обеспечивающая оптимальное функционирование и развитие управляемой системы (субъекта), перевод ее на новый, качественно более высокий, уровень по фактическому достижению целей с помощью создания оптимальных педагогических условий, способов, средств, воздействий» [44]. Позже, в своей работе «Адаптивное управление педагогическими системами» П.И.Третьяков уточняет, что управлением является «целенаправленное, ресурснообеспеченное взаимодействие управляющей и управляемой подсистем по достижению запланируемого результата (цели) [43].

В управленческой литературе термин «управление» рассматривается с трех позиций. В соответствии с первой позицией "управление определяется как деятельность (Й. Кхол, В.С. Лазарев, Л.И. Суворов, Г.Х. Попов, М.М. Поташник и др.). Так, в свое время А. Файоль рассматривал процесс управления как деятельность по реализации целей организации. Аналогично дается определение и понятия "Управление школой", но в нем фиксируются признаки этой специфической деятельности: функциональный состав (планирование, организация, контроль и руководство), целевое назначение (организованность совместной деятельности участников образовательного процесса и направленность ее на достижение образовательных целей и целей развития школы) и субъекты деятельности (В.С. Лазарев). Подобные определения являются важными с точки зрения выделения управления как одного из видов социальной деятельности, имеющего в качестве своей цели получение, прежде всего, предметного результата. В них практически не акцентируется внимание на изменение в ходе этой деятельности субъектного опыта участников образовательного процесса [29].

Согласно второй позиции, управление рассматривается как “воздействие” одной системы на другую, одного человека на другого или на группу (В.Г. Афанасьев, Л.Б. Ительсон, О.В. Козлова, М. Майков, А.А. Орлов, Н.С. Сунцов, Н.Д. Хмель, А.В. Филиппов и др.) [7]. Для сторонников этой позиции, управление – целенаправленное воздействие субъекта на объект и изменение последнего в результате воздействия или процесс целенаправленных воздействий на другой субъект, также, приводящий к изменению последнего. При таком подходе к управлению слабо учитывается его “субъект-субъектная природа”, поскольку активность признается только за управляющим, а управляемый в данном случае воспринимается как пассивный исполнитель, строго следующий навязанной норме. Сторонники третьей позиции под управлением понимают взаимодействие субъектов (А.Т. Абрамов, В.Г. Афанасьев, П.И. Третьяков, Т.К. Чекмарева, Т.И. Шамова, Д.В. Юдин и др.). Под взаимодействием в философии понимается сложный многообразный процесс, в котором изменение сторон происходит не просто взаимосвязанно, а взаимообусловленно (А.Н. Аверьянов, Н.И. Жбанкова). Его суть состоит в неразрывности прямого и обратного воздействия, органического сочетания изменений, воздействующих друг на друга субъектов. Кроме того, взаимодействие – целостная, внутренне дифференцированная, саморазвивающаяся система (А.И. Уемов, Б.М. Кедров и др.). Такое понимание взаимодействия, представляющего суть управления, предполагает взаимное изменение управляющих и управляемых. Толкование школьного управления в последнем варианте в большей степени соответствует реальной управленческой практике.

Мы придерживаемся третьего подхода, в котором управление образовательным учреждением рассматривается как взаимодействие администрации, трудового коллектива, учащихся, родителей, общественности, различных организаций и ведомств по реализации познавательных, воспитательных целей и целей развития учащихся на основе решения кадровых, материально-финансовых, организационных,

педагогических и других задач. Решая эти задачи, по сути, мы создаем условия для организации учебно-воспитательного процесса. Решение каждой из перечисленных задач осуществляется на основе: анализа; принятия управленческого решения; целеполагания; планирования и прогнозирования; организации исполнения; контроля; руководства.

Управление – есть, прежде всего, управление личностями и коллективом. В то же время, управленческое действие в любой сфере жизнедеятельности реализуется только тогда, если оно:

1. Обеспечено наличием необходимого количества исполнителей, обладающих требуемым уровнем квалификации;
2. Содержит в себе мотивирующее начало, побуждающее работников включиться в реализацию данного решения.

Таким образом, можно утверждать, что управление личностями и педагогическим коллективом – есть интегрирующее направление управленческой деятельности учебного заведения в целом.

Сегодня роль управления образованием принципиально изменилась. Развернутое определение понятия «управление образовательным учреждением», а также состав, структура и особенности этого понятия представлены в фундаментальных научных трудах Ю.К. Конаржевского, М.М. Поташника, П.И.Третьякова, Т.И. Шамовой и др. [47]. Так, например, Т.И.Шамова под управлением школой понимает активное взаимодействие руководителей школы и других участников педагогического процесса по его упорядочению и переводу в новое качественное состояние [48].

Как отмечает М.М Поташник, П.И.Третьяков, успех управления школой зависит от планирования работы школы, правильной постановки целей, их ранжирования по степени важности; расстановки кадров, распределения обязанностей, установление связей между подсистемами и руководства этими связями; опоры на мотивационную сферу участников педагогического процесса; глубины и всесторонности педагогического контроля, анализа и своевременной помощи в целях предупреждения или скорейшей ликвидации

недостатков, создания материально-технической базы для нормального протекания учебно-воспитательного процесса; наличие необходимого психологического климата в коллективе [44].

На руководителей учебных заведений возложена весьма деликатная функция: практически согласовать, увязать в единое целое реальные противоречивые формы проявления интересов государства, педагогического коллектива, отдельных сотрудников, в том числе и свои личные, а также уметь реализовать в учебно-воспитательной деятельности идеи и находки творчески работающих преподавателей, педагогов-новаторов и ученых.

Основная цель управления образовательным учреждением - эффективное, планомерное использование сил, средств, времени, людских ресурсов для достижения оптимального результата, заранее обозначенное, запрограммированное состояние системы, достижение которого в процессе управления позволяет решить нужную проблему. Такое целеполагание является определяющим условием эффективности управленческой деятельности руководителей и руководящих структур. Отсутствие общей цели препятствует формированию системы управления или она функционирует какое-то время вхолостую, побуждаемая какими-то неадекватными задачами [13].

Деятельность по управлению образовательным учреждением принципиально отличается от управления предприятием, во-первых, образовательными целями и характером протекания большинства процессов, которые во многом определяются и строятся на основе психолого-педагогической науки; во-вторых, участниками образовательного процесса (обучающиеся, воспитанники, педагоги, родители и т.д); в-третьих, управленческим циклом, характеризующимся целостной совокупностью сориентированных на достижение одной цели взаимодействующих управленческих функций, выполняемых одновременно или в некоторой последовательности, ограниченных определенными предметно-пространственными и временными рамками (учебной неделей, учебной

четвертью, учебным полугодием, учебным годом и т.д.). Кроме того, процесс управления образовательным учреждением является сложным еще и потому, что учреждения образования принадлежат к целостной открытой системе, имеющей относительно сложную структуру, в которой наблюдается возникновение целого из элементов и наоборот. Именно поэтому основой управления современным образовательным учреждением является решение проблем функционирования и развития учреждения с помощью вовлечения всех участников совместной деятельности с позиции системного подхода. Успешное функционирование и развитие всей образовательной системы, ее эффективность во многом зависят от руководителей, уровня становления и развития их профессиональной позиции [21].

Одним из важных аспектов исследования проблемы управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения является определение ее структуры, представляющей целостное единство всех компонентов, элементов, связей. Структура управленческой деятельности включает внутренне строение, соотношение и последовательность развертывания различных компонентов (цель, мотивы, способы, познавательные процессы, свойства личности).

Современное управление призвано продуктивно и своевременно воздействовать в гуманистических целях на материальную и духовную сферы общественной жизни в масштабе общества.

Современное управление призвано продуктивно и своевременно воздействовать в гуманистических целях на материальную и духовную сферы общественной жизни в масштабе общества.

В научной литературе отмечается изменчивость, подвижность структуры и содержания деятельности на всем протяжении профессионального пути руководителя образовательного учреждения. Процесс изменения деятельности происходит вместе с личностным ростом и развитием руководителя [16].

Динамика изменения управленческой деятельности во многом обусловлена ее особенностями. Особенность профессиональной деятельности руководителя характеризуется двойственностью ее определения. С одной стороны, это деятельность конкретной личности в конкретных условиях, с другой стороны, это персонифицированная совместная деятельность, которая совершается отдельными исполнителями и интегрируется, анализируется и согласуется руководителем. При этом он должен быть заинтересован в том, чтобы понимание подчиненными его намерений соответствовало поставленным планам. Другой особенностью управленческой деятельности руководителя является ее аналитичность (Ю.А.Конаржевский, В.С.Пикельная, Т.И.Шамова). Она позволяет закладывать основу для эффективного планирования, контроля и регулирования. Руководитель образовательного учреждения выделяет причинно-следственные связи в явлениях педагогического процесса. От его умения анализировать, обобщать явления и факты педагогической и управленческой деятельности зависят результаты образовательного процесса, стабильное функционирование учреждения. Только тот руководитель, который понимает, каким закономерностям подчинен процесс управления, сможет дать глубокий анализ происходящих в школе процессов, явлений и принять необходимое решение.

Современная социально-экономическая ситуация предъявляет множество требований как к самому субъекту управления - менеджеру, так и к объекту управления - отдельной личности, группе, организации. Среди менеджеров образования специалисты выделяют три группы (уровня) [12].

К первой группе (высший уровень) относится административный персонал образовательных учреждений и органов управления образованием.

Вторую группу (средний уровень) составляют руководители методических, юридических, финансово-экономических и иных служб системы образования.

Третью ступеньку этой иерархии занимает педагог как организатор управления учебно-познавательной деятельностью детей.

В исследовании В.М.Шепель определено, что одна из главных задач управленца любого уровня – обоснование принципов и норм нравственного поведения всех лиц, участвующих в организации и управлении производством, необходимости отношения к служебным правам и обязанностям как к профессиональному долгу. Особенно недопустимо наличие у руководителей качеств, имеющих повышенную управленческую опасность, а именно нескромность, несправедливость [50].

«Управленческая этика – это система теоретико-прикладных этических знаний и практических рекомендаций, ориентированных на качественное исполнение административно-хозяйственных функций. Она включает в себя образцы лучшего опыта нравственного решения конкретных проблем управления. основополагающими ее принципами являются социальная справедливость, суверенность личности, профессиональная честность и служебная ответственность [30]. В.М. Шепель считает, что управленческая этика в России находится на стадии становления и требует пристального внимания со стороны исследователей.

Л.Г. Павлов и В.К. Белолипецкий рассматривая проблемы управленческой этики, определяют ее как «понимание человеком самого себя, другого человека в контексте культуры» [5].

К качеству управления в XXI веке предъявляются совершенно новые требования, удовлетворить их способны только «управленцы новой генерации – носители и одновременно создатели качественно иной управленческой культуры».

Понятие «культура» является категорией таких наук, как история, философия, культурология. Оно обозначает совокупность материальных и духовных ценностей, созданных и создаваемых человечеством в процессе общественно-исторической практики и характеризующих исторически достигнутую степень в развитии общества. В работах Е.Н. Ильина, В.А.

Сластенина, М.С. Каган, Е.Н. Шиянова утверждает тезис культуурообразности в образовании [19]. Культура является общественным явлением и представляет собой накопленное обществом богатство. Культура создана самим человеком и способствует его самовыражению в ней. Культура является высшим проявлением в деятельности управленца. Для современной системы образования требуются управленцы с высоким уровнем управленческой культуры.

Согласно трактовке К. Шольтса, управленческую культуру можно представить как неявный, невидимый и неформальный тип сознания организации, обуславливающий поведение людей и находящийся под воздействием их поведения.

Э. Шейн считал, что формы управленческой культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды и внутренняя дезинтеграция. Соответственно, чтобы учреждение образования функционировало как единое целое, ему необходимо выполнять две основные функции - адаптация и выживание в среде и внутренняя интеграция. Интеграция рассматривается как создание эффективных деловых отношений среди подразделений, групп и сотрудников организации, как увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы.

По мнению Э. Шейна, управленческая культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как "правильный" образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем [49].

Управленческая культура руководителя общеобразовательной организации представляется нам как интегративное качество, состоящее из

трех взаимосвязанных компонентов: когнитивного, технологического и рефлексивного.

Когнитивный компонент управленческой культуры представляет собой совокупность теоретических знаний из области управления социальными организациями (планирование, организация, руководство, контроль, методы, подходы, технологии).

Технологический компонент – это реализация на практике лучших образцов человеческой деятельности.

Рефлексивный компонент – осмысление собственных профессиональных и личностных возможностей, развитие навыков самообразования, самоконтроля, определение траектории саморазвития, моделирование и экспертирование новых образцов управленческой деятельности.

Основу развития профессиональной культуры составляют нравственные ценности, механизмы нравственной саморегуляции, нравственный опыт. От того, насколько руководителю удастся создать систему их укрепления и обогащения, решающим образом зависит его успех в создании сплоченного трудового коллектива.

В современных условиях к управлению педагогическим коллективом предъявляются строгие требования и, прежде всего, направленность на социальный аспект, а именно проявление лояльности к работающим; создание атмосферы, способствующей раскрытию способностей; использование методов, обеспечивающих удовлетворенность работой [22].

Методы управления - это система способов и приемов воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенного результата. В.С. Мухина отмечает, что существуют несколько подходов и классификаций методов управления, однако по наиболее распространенной классификации они делятся на три группы [28].

Первую группу составляют экономические методы управления, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира — природы, общества и мышления;

использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива и общества.

Вторую группу составляют социально-психологические методы управления, основанные на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей — добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т. д.

Третья группа представлена организационно-распорядительными методами управления, основанными на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто эти методы называют административными).

В результате исследования называются такие отличительные черты руководителя образовательного учреждения как [40].

- дух альтруизма (умение предвидеть последствия решения руководителя для других людей);
- моральная поддержка окружающих в жизни и в работе;
- постоянное терпение (сочетание силы характера, ясности ума, воли и интеллекта);
- любовь к работе, в основе которой лежит доброжелательность (искренняя озабоченность благом людей);
- интеллектуальная восприимчивость и осмотрительность (интуитивное понимание добродетели, тонкий процесс разделения вреда и пользы).

Происходящие в системе образования изменения требуют дополнить ранее разработанную модель эталонную модель руководителя школы следующими деловыми и нравственными качествами:

- потребностью и готовностью решать новые образовательные проблемы;

- умением создавать условия для педагогического творчества и вариативности образования;
- способностью стимулировать образовательную инициативу;
- инициативностью, деловитостью, предприимчивостью, стремлением к поиску возможности реализовать собственный творческий потенциал.

Ведущие образовательные учреждения мира во главу подготовки руководителей ставят сегодня профессиональную культуру специалиста, широко понимаемую: как культура служебного поведения, культура мышления, коммуникативная культура, культура управления, и на этой основе строят системы менеджмента качества управленческой деятельности руководителя.

Выводы к параграфу 1.2.: Как любая деятельность, управленческая деятельность, сознательно направлена на достижение определенной цели. Ее достижение связано с преодолением значительного числа трудностей, возникающих в процессе осуществления. Особая роль в этом отводится руководителю образовательного учреждения.

Специфика профессиональной управленческой деятельности состоит, в том, что она представляет собой интеграцию теоретических знаний и творчества, преобразования. Творчество связано с самовыражением, самореализацией руководителя образовательного учреждения, применением его способностей и развитием творческих возможностей.

Профессиональная управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения: это деятельность руководителя, направленная на изменение и совершенствование как системы управления, включая объекты управления (педагоги, учащиеся, воспитанники, коллектив), так и его самого как субъекта управления. Иными словами, профессиональная управленческая деятельность выступает источником саморазвития и развития руководителя образовательного учреждения.

1.3 Программа формирования индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением

Обоснование разработки программы по формированию индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением.

Общая структура.

Личность, наряду с общепсихологическими проявлениями, обладает индивидуально-психологическими свойствами: темпераментом, характером, способностями. Эти свойства составляют его индивидуальное своеобразие.

Человек всегда привносит свои индивидуальные качества в процессы трудовой деятельности и группового взаимодействия. Рассматривая каждого члена производственной или учебной группы с точки зрения его индивидуально-психологических свойств, мы подходим к нему как к индивидуальности, т.е. личности, в чем-то сходной с другими людьми, в то же время своеобразной и неповторимой.

Система индивидуальных качеств человека является его индивидуальностью, но одним людям удается ярко и продуктивно проявить ее в своей деятельности, другим же, на очень скромном уровне. Знание и учет индивидуальных качеств людей необходим руководителю для реализации индивидуального подхода к ним, более успешному их обучению, адаптации к условиям профессионального труда и группового взаимодействия, для оптимального стимулирования эффективной деятельности членов коллектива.

К индивидуально-психологическим свойствам личности относятся темперамент, характер, направленность и способность.

Темперамент - характеристика индивида с точки зрения динамики протекания его психической деятельности - скорости и интенсивности реакций, эмоциональных и энергетических особенностей поведения, невротизма, интровертизма-экстравертизма.

Согласно классификации Гиппократы выделяются 4 основных темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.

Темперамент обладает определенным набором психологических проявлений в деятельности субъекта: активность, реактивность, динамичность, эмоциональность, тревожность, чувствительность и др.

Учет свойств темперамента очень важен для профессионального отбора людей к тем видам деятельности, где требуется скоростная переработка информации, распределенность внимания, стрессоустойчивость и другие качества. Поскольку темперамент есть устойчивая природная основа поведения индивида, следует стремиться не к переделке типа, а к нахождению для каждого темперамента наиболее подходящих способов реализации его качеств, благоприятных для конкретного вида деятельности; ибо каждый человек, тренируясь в выполнении определенных профессиональных задач, вырабатывает некоторый приемлемый темп и стиль деятельности.

Поэтому при индивидуальном подходе к сотрудникам необходимо подбирать формы деятельности (по напряженности, темпу работы, наличию

стрессовых ситуаций и др.), к которым легче адаптируется тот или иной тип темперамента.

Холерик сильный, неуравновешенный, возбуждаемый тип, высоко тревожный экстраверт. Он наиболее продуктивен там, где требуется высокая активность, увлеченность, концентрация внимания, лидерство, высокая ролевая активность и т.п. Но его следует по возможности отстранить от конфликтных ситуаций, строго объективно оценивать его успехи и тактично указывать на недостатки, воспитывать выдержку и самообладание.

Сангвиник сильный, уравновешенный, лабильный тип, малотревожный экстраверт. Он быстро приспосабливается к новым условиям, быстро решает текущие оперативные задачи, обладает быстрой переключаемостью внимания, высокой эмоциональностью, контактностью, коммуникативностью. Его можно использовать для разрядки конфликтных ситуаций в группе, организации совместных действий, лидерства.

Сангвиники мало подвержены нервным срывам, стрессоустойчивы. Однако они мало продуктивны в условиях монотонной деятельности, требующей длительного напряженного внимания, склонны к перемене обстановки и видам деятельности.

Флегматик сильный, уравновешенный инертный тип, малотревожный интроверт. Он не замечает в ситуациях, требующих пристального внимания, обстоятельности в делах, терпения, неторопливости, продуктивен в монотонных условиях. Однако он испытывает значительные трудности при необходимости быстрого ориентирования на изменение ситуаций, быстрого принятия решений, при ориентации конфликтных и стрессовых ситуациях. Малоприспособлен он и для скоростной переработки учебной и производственной информации; социально пассивен, не претендует на лидерство в группах, малообщителен и малоэмоционален.

Меланхолик слабый тип нервной системы, высокотревожный интроверт. Это сложный высокочувствительный тип, требующий тактичного подхода и "щадящего" образа жизни. Малоприспособлен к нервным перегрузкам,

к преодолению стрессовых ситуаций, в которых часто теряется, затормаживается; неконфликтен, но незащищен перед конфликтами, старается их обходить, а не разрешать, не претендует на лидерство, но в хорошем коллективе исполнитель, отзывчив, ищет опору в более сильной личности. В спокойной жизненной ситуации, не требующей перенапряжения, может проявлять высокую интеллектуальную и практическую работоспособность, вдумчивость, ответственность, исполнительность.

Характер - это сочетание устойчивых свойств поведения, определяющих отношение субъекта к окружающей действительности. Структура характера рассматривается, прежде всего, по сложившимся у человека типам отношений (отношение к самому себе, другим людям, к деятельности и коллективу).

Характер является результатом развития личности в онтогенезе в связи с закреплением в поведении индивида различных проявлений психических процессов: познавательных, эмоциональных и волевых. Потому в связи с генезисом характера различают три группы черт: интеллектуальные черты (критичность, наблюдательность, мечтательность и др. эмоциональные черты (чуткость, тщеславие, честность и др. волевые черты (целеустремленность, принципиальность, настойчивость и др.).

В условиях профотбора людей на определенные должности (например, на должности руководителя производственной группы) большую роль играет психодиагностика черт характера, так как именно характер определяет пригодность человека к нормальному общению и добросовестному отношению к выполняемой работе.

Направленность личности - это проявление жизненных устремлений человека и его мотивации. Структура направленности складывается из потребностей, интересов, идеалов человека. Направленность личности всегда социально обусловлена и формируется путем воспитания.

Существуют 3 вида направленности личности:

1. Направленность на взаимодействие - если поступки человека определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с коллегами. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, хотя и не всегда способствует успешному выполнению задания и его фактическая помощь может быть минимальной.

2. Деловая направленность - направленность на задачу, отражает преобладание мотивов, порождаемых деятельностью: увлечение процессом работы, бескорыстное стремление к познанию, овладению новыми навыками и умениями. Обычно такой человек ориентируется на сотрудничество с коллективом и добивается наибольшей продуктивности труда подчиненных, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которую считает полезной для выполнения задания.

3. Личная направленность - на себя, характеризуется преобладанием мотивов собственного благополучия: стремлением к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, безразличен к коллегам, своим обязанностям. В работе видит, прежде всего, возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов коллег.

Способности, по определению А.Н. Леонтьева, это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности. Выделяют различные виды способностей. По отношению к деятельности различают: общие способности, как основа успешности выполнения различных видов деятельности (работоспособность, настойчивость, активность и т.д.); специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности (управленческой, трудовой, педагогической).

Следующим элементом социально-психологической структуры, который играет стимулирующую роль в активности личности, являются эмоции и чувства. Чувства представляют собой сложные, устойчивые свойства

личности, проявляющиеся под влиянием каких-либо воздействий. Переживания личности, отражающие определенные воздействия, являются эмоциями. Эмоции являются психическими процессами, на основе которых образуются чувства как свойства личности.

В психологии различают следующие чувства личности: моральные (нравственные), интеллектуальные (познавательные), эстетические. Моральным чувством называется эмоциональное; отношение личности к поведению людей и своему собственному. Такие чувства возникают и развиваются в процессе совместной деятельности людей и отражают нравственные нормы, принятые в обществе, в конкретном коллективе. Эти переживания представляют собой результат оценки поступков, их соответствия или несоответствия нормам морали, которые человек считает обязательными для себя и других. К моральным чувствам относятся чувства симпатии и антипатии, уважения и презрения, признательности и неблагодарности, любви и ненависти.

Интеллектуальные чувства представляют собой переживания, возникающие в процессе умственной деятельности. К основным интеллектуальным (познавательным) чувствам относятся: любознательность, радость и восхищение, гордость в связи с решением задачи, сомнение и разочарования в случае неудачи, вдохновения и др. Особенно важно развитие в человеке (прежде всего в условиях перехода экономики на рыночные отношения) чувства нового как мотива поиска новых приемов и методов работы, борьбы за внедрение нововведений (инновации) и практику, формирование рыночного мышления. Интеллектуальные чувства очень тесно связаны с моральными чувствами. Так, стремление познать истину определяется не только интеллектуальным чувством, но и диктуется моральным долгом человека.

Эстетические чувства возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного. Воспринимая красивое (например, шедевры искусства), человек испытывает эстетическое чувство прекрасного, которое

вызывает желание любоваться им, побуждает к все новым и новым встречам с ним.

К системным качествам личности относят всю совокупность характеристик, отражающих ее социальность, принадлежность к человечеству. К этим качествам можно отнести такие обобщенные характеристики, как мировоззрение, убеждения, патриотизм, гражданская ответственность и т.д.

В последнее десятилетие важнейшей характерной особенностью подходов к изучению проблем управления стало явное возрастание психолого-педагогической составляющей этих исследований. Именно всесторонний, хорошо продуманный учет человеческого фактора позволил Японии на исходе XX века занять лидирующие позиции в менеджменте на мировом уровне. Сегодня профессиональная подготовка и деятельность управленца не может считаться полноценной, если она ограничена знаниями, навыками и умениями только в сферах экономики, финансов, правоведения.

Как отмечает И.А.Скопылатов, в настоящее время, несмотря на специфику подходов к обучению в университетах, школах бизнеса, специальных учебных центрах, общей для них чертой становится акцент на психолого-педагогической основы подготовки специалистов, прежде всего управленческого профиля.

Проведенные исследования, материалы, представленные в средствах массовой информации показывают, что потребность в изучении и учете в практической деятельности руководителя педагогических закономерностей управления работниками, индивидуальных и групповых психолого-педагогических особенностей поведения работников, трудовых коллективов и управленческо-педагогического воздействия на них ощущается большинством современных руководителей, директоров, менеджеров, специалистов в области управления персоналом.

Следовательно, успешность профессиональной деятельности руководителя образовательного учреждения зависит, прежде всего, от

определенного набора индивидуально-психологических особенностей и профессионально-деловых качеств его личности, т.е. следует иметь в виду личностную предрасположенность к данному виду деятельности. Ведь сегодняшний руководитель образовательного учреждения – взрослый человек – рассматривается на рынке труда как обладатель полноценного интеллекта, производитель мысли, слова, действия как реального факта преобразования внешнего мира и активного строителя собственного жизненного пути.

В условиях формирования рыночной экономики, увеличивается значение человеческого фактора, в связи с чем особое значение приобретает профессионально-личностный потенциал управленческих кадров образовательных учреждений. В содержании профессионально-управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения решение социально-психологических проблем являются залогом реализации модели личностно-ориентированного взаимодействия всех субъектов учебно-воспитательного процесса.

Подводя итог вышесказанного, можно утверждать о потребности в квалифицированных управленческих кадрах системы образования. Очевидна важность определения механизма поиска внутренних резервов профессионально-личностного совершенствования руководителя, от которого во многом зависит осмысление, осознание и реализация умелого управления образовательным учреждением в сегодняшних условиях.

Анализ данной проблемы позволил нам в рамках учебно-воспитательной работы разработать программу формирования индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением.

Цель и задачи программы.

Цель программы – создание условий для формирования индивидуально-психологических качеств личности руководителя, которые способствуют успешному управлению образовательным учреждением.

Задачи:

1. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей.

2. Выявить сильные стороны и наметить зоны ближайшего развития личных и профессиональных качеств.

3. Проработать и оценить личные качества участников программы.

Данная программа предназначена для заместителей руководителя образовательного учреждения. Программа была реализована в период с 2016-2017 учебного года. Для проведения мероприятий использовались в отдельных случаях плановые занятия по психологии, а также специально организованные групповые занятия по типу группы встреч, учебно-тренинговых групп и дискуссионных групп во внеучебное время.

Основные формы работы. Основными формами работы являются тематические семинары и лекции, дискуссии, презентации, анализ проблемных ситуаций, ролевые игры, психологические тренинги общения. Назначение данной программы - начать работу по преодолению внутренних коммуникативных стереотипов, актуализировать личностную позицию с субъект-объектных отношений на субъектно-субъектные отношения, сместить стереотипные представления о себе и окружающем мире.

Описание группы реализации программы. Экспериментальной площадкой для реализации программы по формированию индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением, выступила средняя школа № 7 г.Костаная. Респондентами выступили заместители директора школ города, в количестве 42 человек.

Содержание программы.

В соответствии с обозначенными положениями, программа по формированию индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением включает в себя 3 основных модуля:

1 Диагностический модуль.

2 Информационный модуль.

3 Модуль «Успешный руководитель - навыки эффективного управления».

В каждом модуле реализуются задачи, соответствующие его содержанию. Построение программы по модульному принципу дает нам возможность конструировать занятия из материалов разных модулей в соответствии с целями занятия.

Дадим характеристику каждого из модулей программы.

Диагностический модуль. Цель диагностического модуля заключается в определении стиля управления образовательным учреждением, оценкой уровня социальной нравственности, духовной, эмоциональной зрелости; социального интеллекта и группового лидерства, определение структуры управленческих способностей.

С помощью бесед, опросов и анкетирования мы определили, стили управления и их влияние на процесс руководства, зависимость стиля управления от темперамента руководителя, зависимость эффективности управления от уровня развития качеств личности руководителя.

Также, в данном модуле проводится анализ полученных результатов.

Информационный модуль. Данный модуль направлен на информирование респондентов по вопросам влияния личных качеств на процесс руководства.

Содержание модуля включает в себя проведение занятий по теме:

1. «Организационная эффективность и структура управленческой деятельности». Цель занятия - получение знаний по современным подходам и методам. Рассмотреть эволюцию научных подходов к управлению и основные задачи, решаемые руководителем в отношении подчиненных.

2. «Коммуникация в процессе управления. Эффективное взаимодействие» на данном занятии рассматривается профилактика искажений информации, необходимость обратной связи, коммуникации в группе, обращение с педагогическим коллективом.

3. «Трудовая и исполнительская дисциплина» рассматриваются и обсуждаются контроль трудовой и исполнительской дисциплины, профилактика нарушений трудовой и исполнительской дисциплины, методы поддержания высокого уровня трудовой и исполнительской дисциплины.

4. «Организационная культура» на данном занятии рассматриваются составляющие организационной культуры, целенаправленное формирование организационной культуры.

5. «Управление стрессом» обсуждаются характеристики стресса, техники борьбы со стрессом.

Формы и методы работы: работа в подгруппах, работа в парах, лектории, метод «мозгового штурма», анализ ситуаций, частично-поисковый метод.

Модуль «Успешный руководитель - навыки эффективного управления». Данный модуль направлен на овладение практическими умениями и навыками, научиться управлять внутренними ресурсами.

Содержание модуля включает в себя проведение занятий по теме:

1 Упражнение «Идеальный руководитель» проводится в малых группах по 4 человека; подгруппам предлагается составить портрет идеального руководителя. На листе формата А4 делается коллаж руководителя. Затем происходит обсуждение.

2 Упражнение «Стереотипы» выбирается два участника, их просят выйти за дверь. Всем остальным демонстрируется фотография одного человека. Затем приглашается один из участников, находящихся за дверью. Ему говорят, что это портрет преступника. Нужно назвать как можно больше признаков асоциальной личности на портрете. Следующему участнику демонстрируется тот же портрет, но говорится, что это великий ученый-гуманист, нужно назвать признаки этого. Делается вывод, что на наше мнение влияют стереотипы, принятые в обществе. Если у человека есть «ярлык», то отношение к нему строится в прямой зависимости от него. При это никто не

обязан поддерживать эти стереотипы – каждый свободен делать свой выбор, независимый от общепринятого.

3 Методические рекомендации по формированию адекватной самооценки.

4 «Секреты эффективного взаимодействия с персоналом» на данном занятии рассматривается и обсуждается как привести коллектив к согласию; как поднять мотивацию педагогического коллектива.

5 Ролевая игра «Жизненные цели», рассматривается вопрос зрелости личности и ее целей в жизни.

6 Упражнение «Квадрат Декарта» данная техника помогает прояснить значимые критерии выбора и последствия каждого решения.

7 «Личностный рост» на данном занятии рассматриваются ключевые данные, предназначенные для повышения эффективности управления.

8 «Эффективные коммуникации» на данном занятии рассматриваются методы аффективного слушания. Умение применять на практике вербальные и невербальные способы (каналы) воздействия

9 «Мотивация» на данном занятии обсуждаются и рассматриваются способы повышения мотивации сотрудников педагогического коллектива.

10 «Преодоление конфликтов и сотрудничество» на данном занятии рассматриваются формы преодоления конфликта, а именно сотрудничество.

Формы работы – групповое обсуждение проблемы через выполнение заданий, упражнений и обмен мнениями по результатам их выполнения.

Ожидаемые результаты программы:

1. Освоение активной позиции самопознания и развития способности производить значимые изменения в своем отношении к окружающему.

2. Повышение самооценки, освоение активной позиции самопознания и развития себя.

3. Овладение системой знаний и умений, необходимых для сознательного проектируемого и прогнозируемого процесса управления образовательным учреждением.

Выводы к параграфу 1.3: В разделе 1.3 представлена программа по формированию индивидуально-психологических качеств личности в процессе управления образовательным учреждением. В данном разделе представлены цели и основные задачи, описаны основные формы взаимодействия.

ГЛАВА 2 ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ ОСНОВ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ

2.1 Организация и методы исследования

С целью проверки гипотезы нами было проведено эмпирическое исследование. Оно проводилось в период с сентября 2016 года по август 2017 года на базе ГУ «Средняя школа № 7 отдела образования акимата города Костаная». В нем принимали участие заместители директоров школ города, в количестве 42 человек.

Для исследования индивидуально-психологических особенностей заместителей директора нами были использованы следующие методики: тестовая методика «Оценка личных качеств руководителя»; опросник «Оценка стиля управления»; методика «Самооценка управленческих способностей»; методика «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)»; опросник Шмишека.

1 Методика «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)»

Методика состоит из 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководителей и коллективов. Методика направлена на определение стиля управления. Порядок тестирования содержится в инструкции.

Цель: определение стиля управления персоналом.

Инструкция: Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих качества менеджера как руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами А, Б, В. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему представлению об исследуемом руководителе. Отметьте выбранное утверждение знаком «+» под соответствующе буквой.

Если вы оцениваете одновременно двух или более руководителей, сравните их по трем приведенным утверждениям, выбрав по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей) и отметьте ваше мнение о каждом разными знаками: «+», «!», «1» и т. д.

Обработка и интерпретация результатов.

Проводится на основе сопоставления данных в бланке ответов с ключом. По доминированию совпадающих ответов, соответствующих тому или иному стилю руководства, делается заключение о наличии ведущего или смешанного стиля руководства. Авторитарный (директивный) стиль (А). Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными. Нежелание признавать свои ошибки. Пренебрежение к инициативе и творческой активности подчиненных. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных. Либеральный стиль (пассивное невмешательство) – Л. Снисходительность к подчиненным.

Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений. Демократический (коллегиальный) стиль (Д). Требовательность и контроль сочетаются с инициативой и творческим подходом к выполнению служебных обязанностей и сознательным соблюдением дисциплины. Стремления делегировать полномочия и разделять ответственность, демократичность в принятии решений.

2 Опросник «Оценка стиля управления»

Стиль управления – типичная манера и способ поведения менеджера; совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, используемых в процессе управленческой деятельности. Правильно определенный и успешно применяемый стиль позволяет эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия.

Спецификой данной методики является то, что она позволяет выявить не только ведущий стиль руководства, но и степень выраженности каждого из трех классических стилей руководства.

Цель: определение стиля управления

Инструкция: «Для определения характерного для вас стиля управления, Вам предлагается отметить те утверждения опросника, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как вы могли бы повести себя в них».

Обработка и интерпретация результатов.

Подсчитав номера утверждений, на которые вы ответили утвердительно, и войдя в таблицу-ключ, можно определить степень выраженности стиля управления.

Таблица 1. Значение баллов

| Стиль управления | Номера утверждений |
|--------------------------|---|
| Авторитарно-единоличный | 1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60 |
| Пассивно-попустительский | 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59 |
| Едилично-демократический | 3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58 |

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности будет различной: минимальной (0–7), средней (8–13), высокой (14–20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, то стиль руководства считается неустойчивым и неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация различных стилей управления.

Таблица 2. Характеристика индивидуального стиля управления

| Сумма утвердительных ответов | Степень выраженности стиля управления |
|------------------------------|--|
| Авторитарный | |
| 0–7 | <i>Минимальная:</i> проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца |
| 8–13 | <i>Средняя:</i> отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных |
| 14–20 | <i>Высокая:</i> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность в суждениях, жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением |
| Либеральный | |
| 0–7 | <i>Минимальная:</i> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, |

| | |
|------------------------|--|
| | импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность |
| 8–13 | <i>Средняя:</i> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам |
| 14–20 | <i>Высокая:</i> безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, панибратство |
| Демократический | |
| 0–7 | <i>Минимальная:</i> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах |
| 8–13 | <i>Средняя:</i> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала |
| 14–20 | <i>Высокая:</i> умение координировать деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, развивать гласность, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу |

3 Методика «Самооценка управленческих способностей»

Методика апробирована и удобна для проведения самооценки основных управленческих способностей.

Цель: определение самооценки управленческих способностей.

Инструкция: «Дайте отрицательный или утвердительный («да» или «нет») ответит на следующие вопросы».

Обработка и интерпретация результатов.

Ответы «да» на вопросы 1,6,7,9,10 оцениваются в один балл, на вопросы 5,14 – в два балла. Ответы «нет» на вопросы 2,3,12 оцениваются в один балл,

на вопросы 4,8,11,13 – в два балла. Все остальные ответы оцениваются как ноль баллов. Максимально возможное количество баллов -20.

От 0 до 5 баллов. По складу вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и другие – не стоит колебаться.

От 6 до 10 баллов. Нельзя сказать, что вы сильный линейный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться переходить в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 баллов. Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним вы причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) задания, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете, во что бы то ни стало добиваться решения принципиальных проблем, не останавливаетесь перед взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям и помощникам, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20 баллов. Вы можете вывести из прорыва подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острые ситуации, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, вы не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность

в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

4 Методика «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)»

Опросник предназначен для диагностики экстраверсии, интроверсии и нейротизма, включает также девять вопросов, составляющих «шкалу лжи». Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в один балл.

Г.Айзенк разработал два варианта данного опросника (А и В), что позволяет, например, проводить повторное исследование после тех или иных экспериментальных процедур, исключив возможность запоминания ранее данных ответов.

Цель: определение типа темперамента.

Инструкция: «Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Отвечайте быстро и точно. Помните, что нет «хороших» или «плохих» ответов. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет знак – (нет)».

Обработка и интерпретация результатов.

Экстраверсия – интроверсия: «да» (+): 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56; «нет» (-): 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм (эмоциональная стабильность – эмоциональная нестабильность): «да» (+): 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

«Шкала лжи»: «да» (+): 6, 24, 36; «нет» (-): 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в 1 балл. При анализе результатов следует придерживаться следующих ориентиров. Экстраверсия: больше 19 – яркий экстраверт, больше 15 – экстраверт, 12 – среднее значение, меньше 9 – интроверт, меньше 5 – глубокий интроверт.

Нейротизм : больше 19 – очень высокий уровень нейротизма, больше 14 – высокий уровень нейротизма, 9 – 13 – среднее значение, меньше 7 – низкий уровень нейротизма.

Ложь: больше 4 – неискренность в ответах, свидетельствующая также о некоторой демонстративности поведения и ориентированности испытуемого на социальное одобрение, меньше 4 – норма.

Представление результатов по шкалам экстраверсии и нейротизма осуществляется при помощи системы координат. Интерпретация полученных результатов проводится на основе психологических характеристик личности, соответствующих тому или иному квадрату координатной модели с учетом степени выраженности индивидуально-психологических свойств и степени достоверности полученных данных.

Таблица 3. Интерпретация показателей по шкалам «Экстраверсия» и «Нейротизм»

| | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------|----------------------------|--------------|----------------------------|-------------|-------------------|
| Численный показатель | 0-2 | 3-6 | 7-10 | 11-14 | 15-18 | 19-22 | 23-24 |
| Интерпретация для шкалы «Экстраверсия» | Сверх интро верт | Интро верт | Потенци альный интроверт | Амби верт | Потенци альный эстраверт | Экстра верт | Сверх экстраверт |
| Численный показатель | 0-2 | 3-6 | 7-10 | 11-14 | 15-18 | 19-22 | 23-24 |
| Интерпретация для шкалы «Нейротизм» | Сверх конкор дант | Конко рдант | Потенци альный конкорда нт | Норм остеник | Потенци альный дискор дант | Дискор дант | Сверх Дискор дант |

Привлекая данные из физиологии высшей нервной деятельности, Айзенк высказывает гипотезу о том, что сильный и слабый типы, по Павлову, очень близки к экстравертированному и интровертированному типам личности. Природа интроверсии и экстраверсии усматривается во врожденных свойствах центральной нервной системы, которые обеспечивают уравновешенность процессов возбуждения и торможения.

Таким образом, используя данные обследования по шкалам экстраверсии, интроверсии и нейротизма, можно вывести показатели темперамента личности по классификации Павлова, который описал четыре классических типа: сангвиник (по основным свойствам центральной нервной системы характеризуется как сильный, уравновешенный, подвижный), холерик (сильный, неуравновешенный, подвижный), флегматик (сильный, уравновешенный, инертный), меланхолик (слабый, неуравновешенный, инертный).

«Чистый» сангвиник быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка, жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатываются поверхностность и непостоянство.

Холерик отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, эффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.

Флегматик характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются

стойкими. Обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений. Настойчивый и упорный «труженик жизни», он редко выходит из себя, не склонен к аффектам, рассчитав свои силы, доводит дело до конца, ровен в отношениях, в меру общителен, не любит попусту болтать. Экономит силы, попусту их не тратит. В зависимости от условий в одних случаях флегматик может характеризоваться «положительными» чертами – выдержкой, глубиной мыслей, постоянством, основательностью и т. Д., в других – вялостью, безучастностью к окружающему, ленью и безволием, бедностью и слабостью эмоций, склонностью к выполнению одних лишь привычных действий.

Меланхолик. У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-то сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхолика продолжительную тормозную реакцию (опускаются руки). Ему свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик – человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые вовсе этого не заслуживают.



Рис.1 Система координат

5 Опросник Шмишека

Опросник личностный. Опубликовано Г. Шмишеком в 1970 г. Тест состоит из 88 вопросов, на которые требуется ответить «да» или «нет». Разработан также сокращенный вариант опросника. С помощью данной методики определяются следующие 10 типов акцентуации личности:

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению.

2. Педантичный тип. Лица этого типа отличаются повышенной ригидностью, инертностью психических процессов, неспособностью к вытеснению травмирующих переживаний.

3. Застревающий тип. Характерна чрезмерная стойкость аффекта.

4. Возбудимый тип. Повышенная импульсивность, ослабление контроля над влечениями и побуждениями.

5. Гипертимический тип. Повышенный фон настроения в сочетании с оптимизмом и высокой активностью.

6. Дистимический тип. Сниженный фон настроения, пессимизм, фиксация теневых сторон жизни, заторможенность.

7. Тревожно-боязливый. Склонность к страхам, робость и пугливость.

8. Циклотимический тип. Смена гипертимических и дистимических фаз.

9. Аффективно-экзальтированный. Легкость перехода от состояния восторга к состоянию печали. Восторг и печаль — основные сопутствующие этому типу состояния.

10. Эмотивный тип. Родственен аффективно-экзальтированному, но проявления не столь бурны. Лица этого типа отличаются особой впечатлительностью и чувствительностью.

Максимальный показатель по каждому типу акцентуации – 24 балла. Признаком акцентуации считается показатель выше 12 баллов. Полученные данные могут быть представлены в виде «профиля личностной акцентуации».

Теоретической основой опросника является концепция «акцентуированных личностей» К. Леонгарда. В соответствии с этой концепцией все черты личности могут быть разделены на основные и дополнительные. Основные черты – стержень личности, они определяют ее развитие, процессы адаптации, психическое здоровье. При значительной выраженности основные черты характеризуют личность в целом. В случае воздействия неблагоприятных факторов они могут приобретать патологический характер, разрушая структуру личности. Личности, у которых основные черты ярко выражены, названы К. Леонгардом акцентуированными. Акцентуированные личности не следует рассматривать в качестве патологических. Это случай «заострения» определенных, присущих каждому человеку, особенностей. По К. Леонгарду, в акцентуированных личностях потенциально заложены как возможности социально положительных достижений, так и социально отрицательный заряд.

К. Леонгардом выделены 10 типов акцентуированных личностей, которые достаточно произвольно разделены на две группы: акцентуации

характера (демонстративный, педантичный, застревающий, возбудимый) и акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно-боязливый, циклотимический, аффективно-экзальтированный, эмотивный). Концепция акцентуированных личностей К. Леонгарда оказала заметное влияние на разработку Патохарактерологического диагностического опросника.

Цель: предназначен для диагностики типа акцентуации личности, является реализацией типологического подхода к ее изучению.

Инструкция: «Вам предлагается ответить на 88 вопросов, касающихся различных сторон вашей личности. Рядом с номером вопроса поставьте знак + (да), если согласны, или – (нет), если не согласны. Отвечайте быстро, долго не задумывайтесь».

Обработка и интерпретация результатов.

При совпадении ответа на вопрос с ключом ответу присваивается один балл.

Демонстративность/демонстративный тип: +: 7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88; -: 51. Сумму ответов умножить на 2.

Застревание/застревающий тип: +: 2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81; -: 12, 46, 59. Сумму ответов умножить на 2.

Педантичность/педантичный тип: +: 4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83; -: 36. Сумму ответов умножить на 2.

Возбудимость/возбудимый тип: +: 8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86. Сумму ответов умножить на 3.

Гипертимность/гипертимный тип: +: 1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77. Сумму ответов умножить на 3.

Дистимность/дистимический тип: +: 9, 21, 43, 75, 87. Сумму ответов умножить на 3.

Тревожность/тревожно-боязливый тип: +: 16, 27, 38, 49, 60, 71, 82, -: 5. Сумму ответов умножить на 3.

Экзальтированность/аффективно-экзальтированный тип: +: 10, 32, 54, 76.

Сумму ответов умножить на 6.

Эмотивность/эмотивный тип: +: 3, 13, 35, 47, 57, 69, 79; -: 25. Сумму ответов умножить на 3.

Циклотимность/циклотимный тип: +: 6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84. Сумму ответов умножить на 3.

Максимальная сумма баллов получаемых в результате тестирования – 24. По некоторым источникам, признаком акцентуации считается величина, превосходящая 12 баллов. Другие же на основании практического применения опросника считают, что сумма баллов в диапазоне от 15 до 19 говорит лишь о тенденции к тому или иному типу акцентуации. И лишь в случае превышения 19 баллов черта характера является акцентуированной.

Выделенные К. Леонгардом 10 типов акцентуированных личностей разделены на две группы:

Акцентуации характера:

1. демонстративный,
2. педантичный,
3. застревающий,
4. возбудимый.

Акцентуации темперамента:

1. гипертимический,
2. дистимический,
3. тревожно-боязливый,
4. циклотимический,
5. аффективный,
6. эмотивный.

1. Демонстративный тип. Характеризуется повышенной способностью к вытеснению, демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. Склонен к фантазерству, лживости и притворству, направленным на приукрашивание своей персоны, к

авантюризму, артистизму, позерству. Им движет стремление к лидерству, потребность в признании, жажда постоянного внимания к своей персоне, жажда власти, похвалы; перспектива быть незамеченным отягощает его. Он демонстрирует высокую приспособляемость к людям, эмоциональную лабильность (легкую смену настроений) при отсутствии действительно глубоких чувств, склонность к интригам (при внешней мягкости манеры общения). Отмечается беспредельный эгоцентризм, жажда восхищения, сочувствия, почитания, удивления. Обычно похвала других в его присутствии вызывает у него особо неприятные ощущения, он этого не выносит. Стремление компании обычно связано с потребностью ощутить себя лидером, занять исключительное положение. Самооценка сильно далека от объективности. Может раздражать своей самоуверенностью и высокими притязаниями, сам систематически провоцирует конфликты, но при этом активно защищается. Обладая патологической способностью к вытеснению, он может полностью забыть то, о чем он не желает знать. Это расковывает его во лжи. Обычно лжет с невинным лицом, поскольку то, о чем он говорит, в данный момент для него является правдой; по-видимому, внутренне он не осознает свою ложь или же осознает очень неглубоко, без заметных угрызений совести. Способен увлечь других неординарностью мышления и поступков.

2. Застревающий тип. Его характеризует умеренная общительность, занудство, склонность к нравоучениям, неразговорчивость. Часто страдает от мнимой несправедливости по отношению к нему. В связи с этим проявляет настороженность и недоверчивость по отношению к людям, чувствителен к обидам и огорчениям, уязвим, подозрителен, отличается мстительностью, долго переживает происшедшее, не способен легко отходить от обид. Для него характерна заносчивость, часто выступает инициатором конфликтов. Самонадеянность, жесткость установок и взглядов, сильно развитое честолюбие часто приводят к настойчивому утверждению своих интересов, которые он отстаивает с особой энергичностью. Стремится добиться высоких показателей в любом деле, за которое берется, и проявляет большое упорство

в достижении своих целей. Основной чертой является склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, ревность, подозрительность), инертность в проявлении аффектов, в мышлении, в моторике.

3. Педантичный тип. Характеризуется ригидностью, инертностью психических процессов, тяжестью на подъем, долгим переживанием травмирующих событий. В конфликты вступает редко, выступая скорее пассивной, чем активной стороной. В то же время очень сильно реагирует на любое проявление нарушения порядка. На службе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований. Пунктуален, аккуратен, особое внимание уделяет чистоте и порядку, скрупулезен, добросовестен, склонен жестко следовать плану, в выполнении действий нетороплив, усидчив, ориентирован на высокое качество работы и особую аккуратность, склонен к частым самопроверкам, сомнениям в правильности выполненной работы, брюзжанию, формализму. С охотой уступает лидерство другим людям.

4. Возбудимый тип. Недостаточная управляемость, ослабление контроля над влечениями и побуждениями сочетаются у людей такого типа с властью физиологических влечений. Ему характерна повышенная импульсивность, инстинктивность, грубость, занудство, угрюмость, гневливость, склонность к хамству и брани, к трениям и конфликтам, в которых сам и является активной, провоцирующей стороной. Раздражителен, вспыльчив, часто меняет место работы, неуживчив в коллективе. Отмечается низкая контактность в общении, замедленность вербальных и невербальных реакций, тяжеловесность поступков. Для него никакой труд не становится привлекательным, работает лишь по мере необходимости, проявляет такое же нежелание учиться. Равнодушен к будущему, целиком живет настоящим, желая извлечь из него массу развлечений. Повышенная импульсивность или возникающая реакция возбуждения гасятся с трудом и могут быть опасны для окружающих. Он может быть властным, выбирая для общения наиболее слабых.

5. Гипертимный тип. Людей этого типа отличает большая подвижность, общительность, болтливость, выраженность жестов, мимики, пантомимики, чрезмерная самостоятельность, склонность к озорству, недостаток чувства дистанции в отношениях с другими. Часто спонтанно отклоняются от первоначальной темы в разговоре. Везде вносят много шума, любят компании сверстников, стремятся ими командовать. Они почти всегда имеют очень хорошее настроение, хорошее самочувствие, высокий жизненный тонус, нередко цветущий вид, хороший аппетит, здоровый сон, склонность к чревоугодию и иным радостям жизни. Это люди с повышенной самооценкой, веселые, легкомысленные, поверхностные и вместе с тем деловитые, изобретательные, блестящие собеседники; люди, умеющие развлекать других, энергичные, деятельные, инициативные. Большое стремление к самостоятельности может служить источником конфликтов. Им характерны вспышки гнева, раздражения, особенно когда они встречают сильное противодействие, терпят неудачу. Склонны к аморальным поступкам, повышенной раздражительности, прожектерству. Испытывают недостаточно серьезное отношение к своим обязанностям. Они трудно переносят условия жесткой дисциплины монотонную деятельность, вынужденное одиночество.

6. Дистимический тип. Люди этого типа отличаются серьезностью, даже подавленностью настроения, медлительностью слабостью волевых усилий. Для них характерны пессимистическое отношение к будущему, заниженная самооценка, а также низкая контактность, немногословность в беседе, даже молчаливость. Такие люди являются домоседами, индивидуалистами; общества, шумной компании обычно избегают, ведут замкнутый образ жизни. Часто угрюмы, б5аторможены, склонны фиксироваться на теневых сторонах жизни. Они добросовестны, ценят тех, кто с ними дружит, и готовы им подчиниться, располагают обостренным чувством справедливости, а также замедленностью мышления.

7. Тревожный тип. Людям данного типа свойственны низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость, неуверенность в

себе. Дети тревожного типа часто боятся темноты, животных, страшатся оставаться одни. Они сторонятся шумных и бойких сверстников, не любят чрезмерно шумных игр, испытывают чувство робости и застенчивости, тяжело переживают контрольные, экзамены, проверки. Часто стесняются отвечать перед классом. Охотно подчиняются опеке старших, нотации взрослых могут вызвать у них угрызения совести, чувство вины, слезы, отчаяние. У них рано формируется чувство долга, ответственности, высокие моральные и этические требования. Чувство собственной неполноценности стараются замаскировать в самоутверждении через те виды деятельности, где они могут в большей мере раскрыть свои способности.

Свойственные им с детства обидчивость, чувствительность, застенчивость мешают сблизиться с теми, с кем хочется, особо слабым звеном является реакция на отношение к ним окружающих. Непереносимость насмешек, подозрения сопровождаются неумением постоять за себя, отстаивать правду при несправедливых обвинениях. Редко вступают в конфликты с окружающими, играя в них в основном пассивную роль, в конфликтных ситуациях они ищут поддержки и опоры. Они обладают дружелюбием, самокритичностью, исполнительностью.

8. Экзальтированный тип. Яркая черта этого типа — способность восторгаться, восхищаться, а также улыбочивость, ощущение счастья, радости, наслаждения. Эти чувства у них могут часто возникать по причине, которая у других не вызывает большого подъема, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние – от печальных. Им свойственна высокая контактность, словоохотливость, влюбчивость. Такие люди часто спорят, но не доводят дела до открытых конфликтов. В конфликтных ситуациях они бывают как активной, так и пассивной стороной. Они привязаны к друзьям и близким, альтруистичны, имеют чувство сострадания, хороший вкус, проявляют яркость и искренность чувств. Могут быть паникерами, подвержены сиюминутным настроениям, порывисты, легко

переходят от состояния восторга к состоянию печали, обладают лабильностью психики.

9. Эмотивный тип. Этот тип родствен экзальтированному, но проявления его не столь бурно протекает. Для них характерны эмоциональность, чувствительность, тревожность, болтливость, боязливость, глубокие реакции в области тонких чувств. Наиболее сильно выраженная их черта — гуманность, сопереживание другим людям или животным, отзывчивость, мягкосердечность, они радуются чужим успехам. Впечатлительны, слезливы, любые жизненные события воспринимают серьезнее, чем другие люди. Подростки остро реагируют на сцены из фильмов, где кому-либо угрожает опасность, сцена насилия может вызвать у них сильное потрясение, которое долго не забудется и может нарушить сон. Редко вступают в конфликты, обиды носят в себе, не выплескивая их наружу. Им свойственно обостренное чувство долга, исполнительность. Бережно относятся к природе, любят выращивать растения, ухаживать за животными,

10. Циклотимный тип. Характеризуется сменой гипертимных и дистимных состояний. Им свойственны частые периодические смены настроения, а также зависимость от внешних событий. Радостные события вызывают у них картины гипертимии: жажда деятельности, повышенная говорливость, скачка идей; печальные — подавленность, замедленность реакций и мышления, так же часто меняется их манера общения с окружающими людьми.

В подростковом возрасте можно обнаружить два варианта циклотимической акцентуации: типичные и лабильные циклоиды. Типичные циклоиды в детстве обычно производят впечатление гипертимных, но затем проявляется вялость, упадок сил, то что раньше давал ось легко, теперь требует непомерных усилий. Прежде шумные и бойкие, они становятся вялыми домоседами, наблюдается падение аппетита, бессонница или, наоборот, сонливость. На замечания реагируют раздражением, даже грубостью и гневом, в глубине души, однако, впадая при этом в уныние,

глубокую депрессию, не исключены суицидальные попытки. Учатся неровно, случившиеся упущения наверстывают с трудом, порождают в себе отвращение к занятиям. У лабильных циклоидов фазы смены настроения обычно короче, чем у типичных циклоидов. Плохие дни отмечаются более насыщенными дурным настроением, чем вялостью. В период подъема выражены желания иметь друзей, быть в компании. Настроение влияет на самооценку.

Корреляционный анализ показателей, мы провели с использованием **коэффициента ранговой корреляции Спирмена**, формула вычисления которого имеет вид:

$$R_s = 1 - \frac{6 \cdot \sum d_i^2}{n^3 - n}, \text{ где}$$

R_s – коэффициент ранговой корреляции Спирмена;

d_i – разница между рангами показателей одних и тех же испытуемых в упорядоченных рядах;

d_i^2 - квадрат разности между рангами;

n – число испытуемых в упорядоченных рядах.

2.2 Результаты исследования и их интерпретация

В ходе проведенного исследования, на первом этапе работы, нами была осуществлена диагностика индивидуального стиля управления заместителей директоров школ города. Результаты исследования по тестовой методике «Оценка стиля управления» представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Результаты исследования по тестовой методике «Оценка стиля управления»

| Стиль управления | Кол-во выборов |
|------------------|----------------|
| Авторитарный | 45% |
| Либеральный | 7% |
| Демократический | 48% |

Как видно, из Таблицы 4, для большинства зам.руководителей характерен демократический стиль управления 48%. Демократический стиль управления -

характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Для 45% респондентов характерен авторитарный стиль управления. Авторитарный стиль управления - управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы.

Для 7% зам.руководителей характерен либеральный стиль управления. Либеральный стиль управления - характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

На рисунке 2 наглядно отражены полученные результаты:

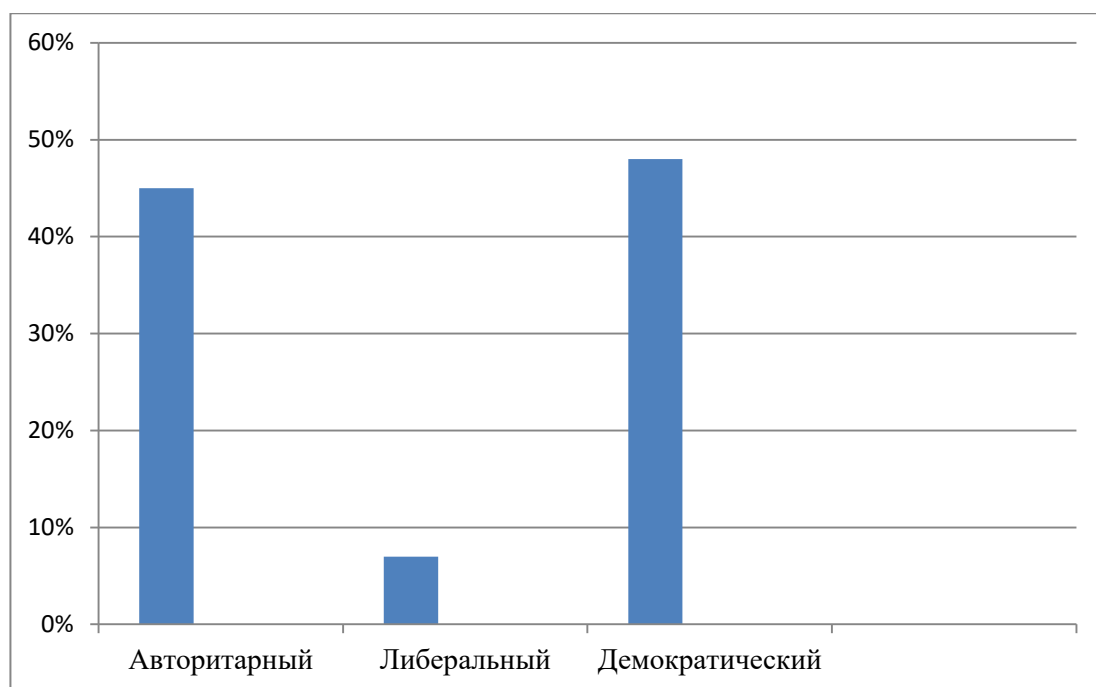


Рис. 2 Результаты исследования по тестовой методике
«Оценка стиля управления»

Для подтверждения достоверности полученных результатов, и исключения действия такого фактора как случайность, нами была проведена методика «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)». Данные о полученных результатах представлены в Таблице 5.

Таблица 5. Результаты исследования по методике «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)»

| Стиль управления | Кол-во выборов |
|------------------|----------------|
| Авторитарный | 43% |
| Либеральный | 10% |
| Демократический | 47% |

Из Таблицы 5 следует, что для 47% заместителей руководителя характерен демократический стиль управления; для 43% респондентов характерен авторитарный стиль управления, а для 10% от общей выборки характерен либеральный стиль управления.

На Рисунке 3 наглядно отражены полученные результаты:

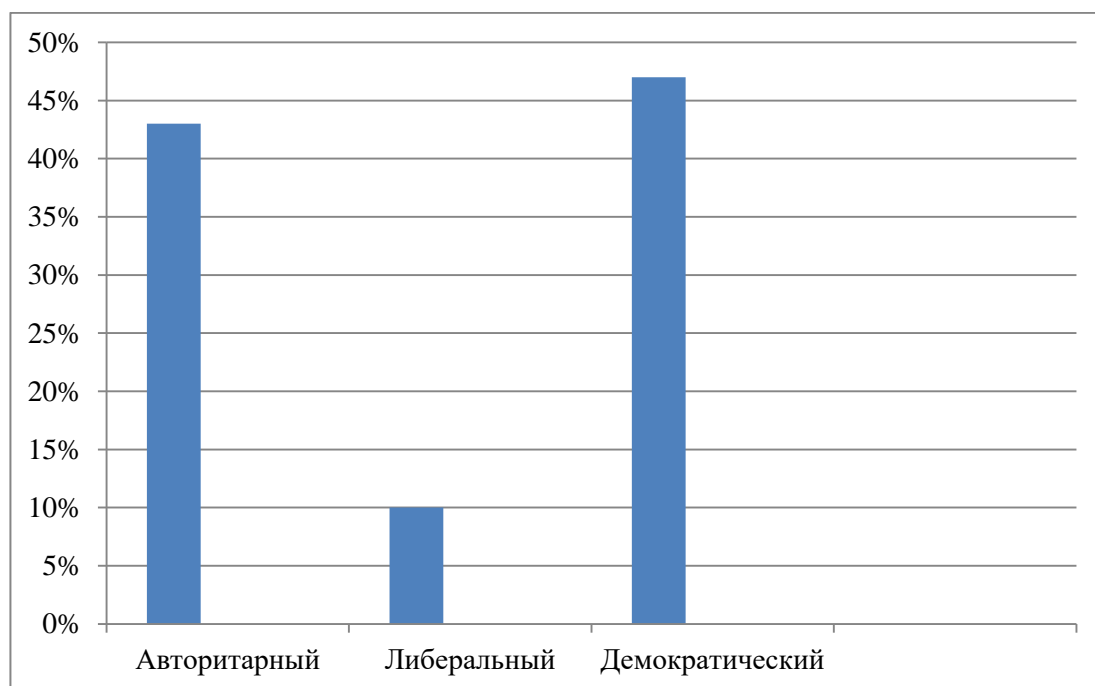


Рис. 3 Результаты исследования по методике «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)»

Данные о результатах диагностики стиля управления по методике «Самооценка управленческих способностей» представлены в Таблице 6.

Таблица 6. Результаты исследования по методике «Самооценка управленческих способностей»

| Общий балл | Кол-во баллов |
|--------------|---------------|
| 0-5 баллов | 40% |
| 6-10 баллов | 7% |
| 11-15 баллов | 33% |
| 16-20 баллов | 20% |

Как видно из Таблицы 6, для 40% респондентов от общей выборки, характерен общий балл от 0-5 баллов (лидерские качества на высоком уровне). 33% зам.руководителей набрали от 11-15 баллов,(тип руководителя-организатора, умеет сконцентрировать силы на значимых для организации проблемах). От 16-20 баллов получили 20 % респондентов (стремятся к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру). Для 7% зам.руководителей характерен общий балл от 6-10 баллов (слабо выражены лидерские качества).

Рисунок 4 наглядно отражает полученные результаты:

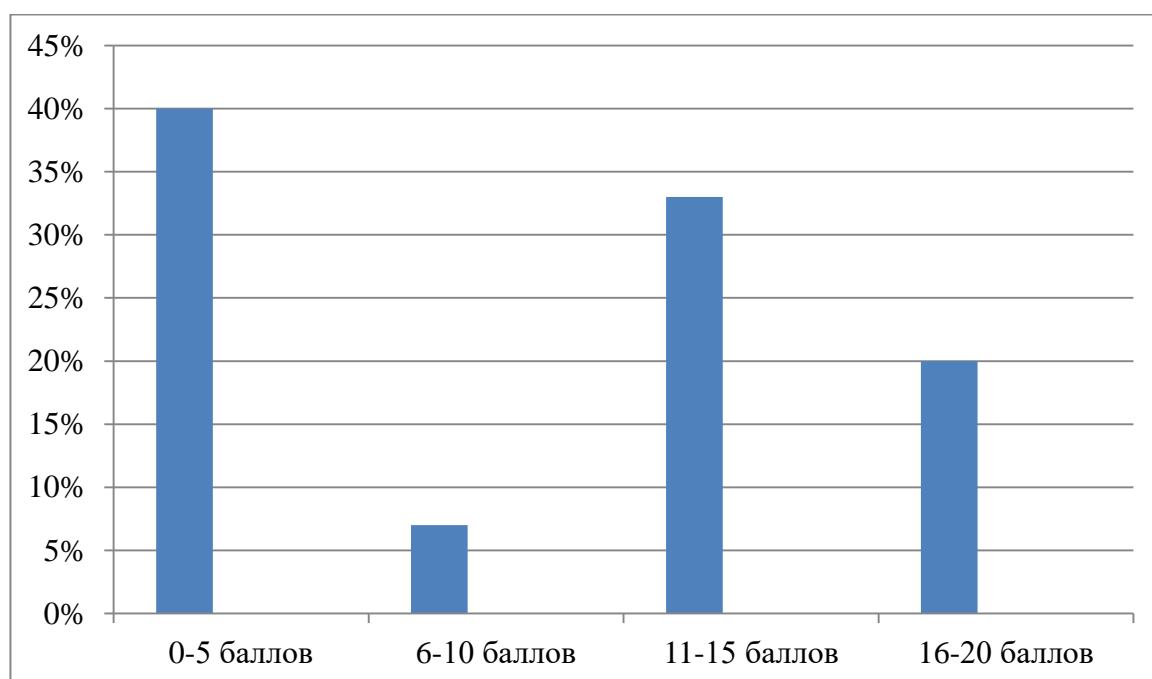


Рис.4 Результаты исследования по методике «Самооценка управленческих способностей»

Исходя из полученных результатов исследования, мы разделили исходную выборку на две группы: первую группу составили испытуемые с либеральным и авторитарным стилем управления, во вторую группу вошли испытуемые с демократическим стилем управления.

По результатам исследования общее количество участников нашего исследования составило 42 человека. Первую группу составили 22 человека, во вторую вошло 20 человек.

На втором этапе работы, нами была проведена диагностика индивидуально-психологических качеств заместителей руководителей.

В Таблице 7 отражены результаты диагностики по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя».

Таблица 7. Результаты диагностики по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у I группы испытуемых

| Баллы | Процентное соотношение |
|-------|------------------------|
| 0-4 | 72% |
| 15-45 | 5% |
| 46-60 | 5% |
| 61-70 | 9% |
| 71-80 | 9% |

Согласно данным представленным в Таблице 7 подавляющее большинство испытуемых I группы – 16 человек (72%) остановили свой выбор на уровне от 0-4 баллов. Полученный результат, характеризует данный вид руководителей, целеустремленными людьми, непреклонно добивающихся своего, явным недостатком которых является, нетерпеливость и явный недостаток объективности. У 2 респондентов (9%) I группы, набранный балл составляет от 61-70 баллов. Согласно данной методике, данная категория руководителей не признает экспериментов, они обладают такими качествами как справедливость, но из-за преобладающего в них консервативного начала многие действия воспринимаются как несправедливые. 2 испытуемых (9%) I группы, получили от 71-80 баллов, что характеризует их как консерваторов, которые подчиняются строгому приказу. У одного респондента (5%) I группы, набранный балл находится на уровне от 15-45, что характеризует их как демократов, в полной

мере обладающих чувством ответственности. 5% (1 респондент) в ходе проведенной методике получил от 46-60 баллов, что характеризует руководителя как, умеющего четко формулировать и высказывать свое мнение.

На Рисунке 5 отображены полученные данные о процентном соотношении по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у I группы:

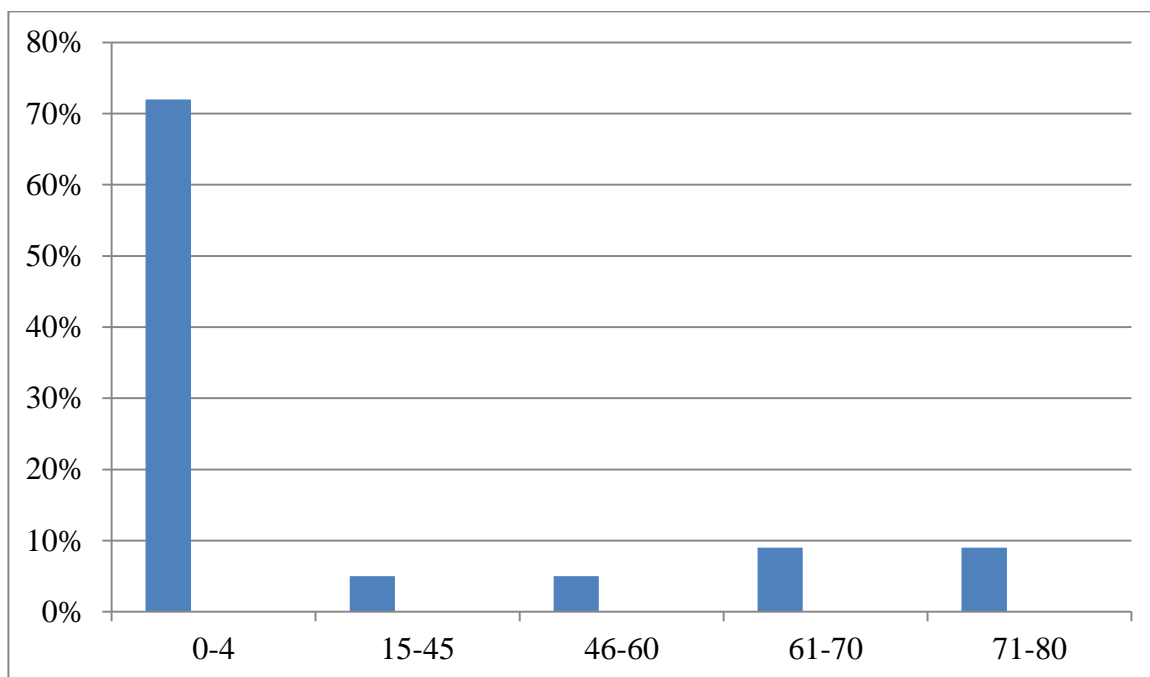


Рис.5 Данные о процентном соотношении по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у I группы:

В Таблице 8 представлены полученные данные по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у испытуемых II группы.

Таблица 8. Результаты диагностики по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у испытуемых II группы.

| Баллы | Процентное соотношение |
|-------|------------------------|
| 0-4 | 5% |
| 15-45 | 65% |
| 46-60 | 15% |
| 61-70 | 10% |

| | |
|-------|----|
| 71-80 | 5% |
|-------|----|

Как следует из Таблицы 8 , большинство испытуемых II группы – 13 человек (65%) остановили свой выбор на уровне от 15-45 баллов, что характеризует их как демократов, в полной мере обладающих чувством ответственности. 3 респондентов (15%) II группы в ходе проведенной методики получили от 46-60 баллов, что характеризует руководителей как, умеющего четко формулировать и высказывать свое мнение. У 2 испытуемых (10%) II группы от 61 до 70 баллов, данная категория руководителей не признает экспериментов, они обладают такими качествами как справедливость, но из-за преобладающего в них консервативного начала многие действия воспринимаются как несправедливые. 1 испытуемый II группы (5%) в ходе проведенной методики получил от 0-4 баллов, характеризует данный вид руководителей, как, целеустремленного человека, непреклонно добивающегося своего, явным недостатком которых является, нетерпеливость и явный недостаток объективности. 1 испытуемый (5%) II группы, получил от 71-80 баллов, что характеризует их как консерваторов, которые подчиняются строгому приказу.

На Рисунке 6 отображены полученные данные о процентном соотношении по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у II группы:

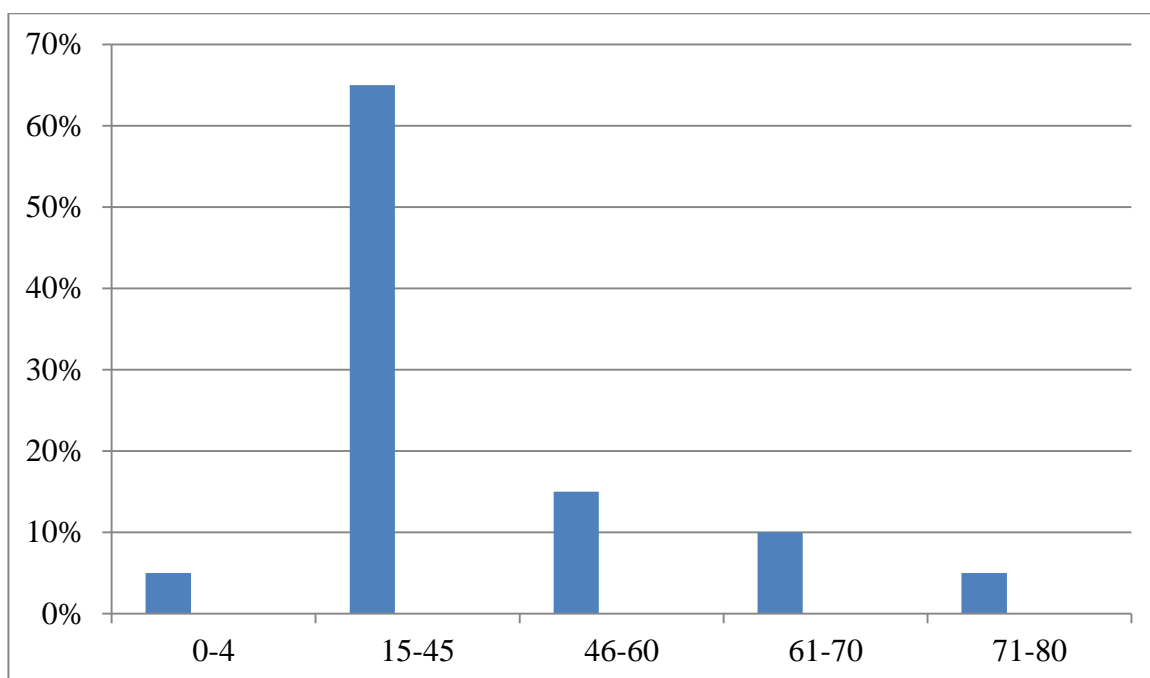


Рис.6 Данные о процентном соотношении по тестовой методике «Оценка личных качеств руководителя» у II группы:

Для изучения темперамента заместителей руководителя образовательного учреждения, нами была проведена методика «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)». Результаты исследования у I группы, представлены в Таблице 9.

Таблица 9. Результаты исследования по методике «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)» у испытуемых I группы

| Результаты исследования | Процентное соотношение |
|-------------------------|------------------------|
| Холерик | 64% |
| Сангвиник | 4% |
| Меланхолик | 9% |
| Флегматик | 23% |

Результаты полученные в двух группах по методике «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)» показали что, 14 испытуемых (64%) I группы являются холериками (отличаются повышенной возбудимостью, действия прерывисты, им свойственны резкость и стремительность движений,

сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний, вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склоны действовать изо всех сил). 5 респондентов (23%) I группы - флегматиками (характеризуются сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими, обладают медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений). 2 испытуемых (9%) I группы - меланхолики (им свойственны сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность), 4% т.е 1 испытуемый I группы является сангвиником (отличаются повышенной возбудимостью, действия прерывисты, им свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний, вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склоны действовать изо всех сил).

В Таблице 10 представлены полученные данные по тестовой методике «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)» у испытуемых II группы.

Таблица 10. Результаты исследования по методике «Личностный опросник ЕРІ (методика Г.Айзенка)» у испытуемых II группы

| Результаты исследования | Процентное соотношение |
|-------------------------|------------------------|
| Холерик | 20% |
| Сангвиник | 70% |
| Меланхолик | 10% |
| Флегматик | 10% |

Из Таблицы 10 следует, что 14 (70%) испытуемых II группы – сангвиники (быстро приспосабливаются к новым условиям, быстро сходятся с людьми, общительны, чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки). 4 респондента (20%) – холерики (отличаются повышенной возбудимостью, действия прерывисты, им

свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний, вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склоны действовать изо всех сил). Меланхоликом являются один испытуемый (10%), ему свойственна сдержанность и приглушенность моторики и речи, застенчивость, робость, нерешительность. Один респондент (10%) - флегматик (характеризуется сравнительно низким уровнем активности поведения, новые формы которого вырабатываются медленно, но являются стойкими, обладает медлительностью и спокойствием в действиях, мимике и речи, ровностью, постоянством, глубиной чувств и настроений).

Для изучения акцентуаций характера, мы использовали тестовую методику «Опросник Шмишека», результаты исследования у I-II группы представлены в Таблице 11.

Таблица 11. Результаты исследования по тестовой методике «Опросник Шмишека» у I-II группы испытуемых

| Группа | Акцентуации характера | | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|--------------|--------------|------------|-------------|---------------|-----------|------------------|-----------|-------------|
| | Демонстративный | Педаантичный | Застравающий | Возбудимый | Гипертимный | Дистимический | Тревожный | Экзальтированный | Эмотивный | Циклотимный |
| I | 18% | 9% | 9% | 41% | 5% | 5% | 5% | 4% | 4% | 0% |
| II | 0% | 5% | 5% | 15% | 65% | 0% | 0% | 5% | 5% | 0% |

Из Таблицы 11 следует, что у 9 (41%) испытуемых I группы выявлен возбудимый тип акцентуации характера. Люди данного типа, характеризуются повышенной импульсивностью, вспыльчивы, наблюдается частая смена настроения. 4 испытуемых (18%) – демонстративный тип, характеризуется повышенной способностью к вытеснению, демонстративностью поведения, живостью, подвижностью, легкостью в установлении контактов. К

педантичному типу относятся 2 респондентов (9%) I группы, характеризуются ригидностью, инертностью психических процессов, в конфликты вступают редко, выступая скорее пассивной, чем активной стороной.

Застревающий тип 2 респондентов (9%) характеризуется умеренной общительностью, склонностью к нравоучениям, неразговорчивостью. Один из испытуемых I группы относит себя к гипертимному типу, людей этого типа отличает большая подвижность, общительность, чрезмерная самостоятельность, они являются блестящими собеседниками; люди, умеющие развлекать других, энергичные, деятельные, инициативные. 5% (1 участник) относит себя к дистимическому типу, люди этого типа отличаются серьезностью, даже подавленностью настроения, медлительностью. По 4% респондентов I группы относят себя к эмотивному типу, люди данного типа эмоциональны, чувствительны, наиболее сильно выраженная их черта - гуманность, сопереживание другим людям и экзальтированному типу яркая черта этого типа - способность восторгаться, восхищаться, а также улыбочивость, ощущение счастья, радости, наслаждения). К тревожному типу акцентуации относит себя 1 испытуемых (5%) I группы. Людям данного типа свойственны низкая контактность, минорное настроение, робость, пугливость, неуверенность в себе. Циклотимного типа в ходе проведения методики не выявлено.

Как мы, видим, из Таблицы 11, большинство респондентов 13 человек (65%) II группы относят себя к гипертимному типу, 3 (15%) испытуемых II группы – возбудимый тип акцентуации характера. К педантичному и застревающему типам акцентуации относятся по 5% испытуемых.

К экзальтированному и эмотивному типу акцентуации относятся по 5% испытуемых. Циклотимного, дистимического, тревожного и демонстративного типов в ходе проведения методики не выявлено.

Следующим этапом нашего исследования стал сравнительный анализ показателей между индивидуально-психологическими качествами личности и стилем управления в двух группах и выявление статистически достоверной зависимости между ними путем корреляционного анализа результатов.

2.3 Сравнительный анализ показателей между индивидуально-психологическими качествами личности и стилем управления образовательным учреждением.

Сравнительный анализ результатов исследования между индивидуально-психологическими качествами личности и стилем управления образовательным учреждением представлен в Таблице 12.

Таблица 12. Сравнительный анализ показателей между индивидуально-психологическими качествами личности и стилем управления у I-II группы

| № | I группа | | | II группа | | |
|---|------------------|---|---------------------|------------------|---|------------------|
| | Стиль управления | Индивидуально-психологические качества личности | | Стиль управления | Индивидуально-психологические качества личности | |
| | | Темперамент | Акцентуации | | Темперамент | Акцентуации |
| 1 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 2 | Либеральный | Флегматик | Застревающий тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 3 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Меланхолик | Застревающий тип |
| 4 | Либеральный | Меланхолик | Тревожный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 5 | Авторитарный | Холерик | Демонстративный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 6 | Авторитарный | Флегматик | Педантичный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |

| | | | | | | |
|----|--------------|------------|----------------------|-----------------|-----------|----------------------|
| 7 | Авторитарный | Холерик | Демонстративный тип | Демократический | Холерик | Возбудимый тип |
| 8 | Авторитарный | Флегматик | Педантичный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 9 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Холерик | Возбудимый тип |
| 10 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 11 | Авторитарный | Холерик | Демонстративный тип | Демократический | Холерик | Возбудимый тип |
| 12 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 13 | Авторитарный | Холерик | Экзальтированный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 14 | Либеральный | Меланхолик | Дистимический тип | Демократический | Холерик | Экзальтированный тип |
| 15 | Либеральный | Флегматик | Застревающий тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 16 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 17 | Авторитарный | Сангвиник | Гипертимный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 18 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Сангвиник | Эмотивный тип |
| 19 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | Демократический | Флегматик | Педантичный тип |
| 20 | Авторитарный | Флегматик | Эмотивный тип | Демократический | Сангвиник | Гипертимный тип |
| 21 | Авторитарный | Холерик | Возбудимый тип | | | |
| 22 | Авторитарный | Холерик | Демонстративный тип | | | |

Из Таблицы 12 следует что, I группу испытуемых составили зам.руководителя с авторитарным и либеральным стилем управления, в состав II группы испытуемых вошли зам.руководителя с демократическим стилем управления.

С целью выявления тесноты и направления корреляционной связи между стилем управления и индивидуально-психологическими качествами заместителей руководителя нами был проведен корреляционный анализ данных с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

В Таблице 13 представлены коэффициенты корреляции между стилем управления и типом темперамента у испытуемых I, II групп.

Таблица 13. Коэффициенты корреляции между стилем управления и типом темперамента у испытуемых I, II групп

| | Стиль управления | |
|--|------------------|-----------|
| | I группа | II группа |
| | | |

| | | |
|------------|---------|---------|
| Холерик | + 0,509 | + 0,397 |
| Сангвиник | - 0,462 | + 0,475 |
| Флегматик | +0,406 | - 0,463 |
| Меланхолик | +0,396 | - 0,462 |

Выявлена статистически значимая положительная корреляционная связь между авторитарным, либеральным стилями управления и типами темперамента (холерик, флегматик, меланхолик) в I группе испытуемых, а также статистически значимая корреляционная связь между демократическим стилем управления и типами темперамента сангвиник и холерик во II группе испытуемых.

Значимых корреляционных связей между авторитарным, либеральным стилями управления и типом темперамента сангвиник не обнаружено в I группе испытуемых, во II группе испытуемых значимых корреляционных связей между демократическим стилем управления и типами темперамента (флегматик и меланхолик) не обнаружено.

Таблица 14. Коэффициенты корреляции между стилем управления и акцентуациями характера у испытуемых I, II групп

| | Стиль управления | |
|------------------|------------------|-----------|
| | I группа | II группа |
| Демонстративный | +0,396 | - |
| Педантичный | + 0,397 | - 0,386 |
| Застревающий | + 0,399 | - 0,463 |
| Возбудимый | + 0,507 | +0,385 |
| Гипертимный | - 0,505 | + 0,507 |
| Дистимический | +0,395 | - |
| Тревожный | + 0,389 | - |
| Экзальтированный | - 0,377 | +0,462 |
| Эмотивный | - 0,386 | +0,397 |
| Циклотимный | - | - |

Как следует из Таблицы 14, вычисление коэффициента корреляции выявило наличие статистически значимой положительной связи между авторитарным, либеральным стилями управления и акцентуациями характера (демонстративного, педантичного, застревающего, возбудимого, тревожного, дистимического типов) в I группе испытуемых, во II группе испытуемых выявлена статистически значимая положительная корреляционная связь между демократическим стилем управления и акцентуациями характера (возбудимого, гипертимного, экзальтированного и эмотивного типов).

Значимых корреляционных связей между авторитарным, либеральным стилями управления и акцентуациями характера (гипертимного, экзальтированного, эмотивного типов) в I группе респондентов не обнаружено, во II группе испытуемых значимых корреляционных связей между демократическим стилем управления и акцентуациями характера (педантичного и застревающего типов) не обнаружено.

Таким образом, результаты вторичной математико-статистической обработки данных эксперимента подтвердили наличие статистически значимой прямой зависимости между стилем управления и индивидуально-психологическими качествами заместителей руководителя в образовательных учреждениях.

По итогам работы по описанной программе была осуществлена сравнительная диагностика стилей управления образовательным учреждением. Прежде всего, была проведена повторная диагностика стилей управления по тестовой методике «Оценка стиля управления». Результаты представлены в Таблице 15.

Таблица 15. Результаты повторной диагностики стилей управления по тестовой методике «Оценка стиля управления»

| Стиль управления | До программы | После программы |
|------------------|--------------|-----------------|
| | % | % |
| Авторитарный | 45% | 31% |

| | | |
|-----------------|-----|-----|
| Демократический | 48% | 64% |
| Либеральный | 7% | 5% |

Результаты исследования по тестовой методике «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)» представлены в Таблице 16.

Таблица 16 Результаты повторной диагностики по тестовой методике «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)»

| Стиль управления | До программы | После программы |
|------------------|--------------|-----------------|
| | % | % |
| Авторитарный | 43% | 32% |
| Демократический | 47% | 62% |
| Либеральный | 10% | 6% |

Как можно видеть, из Таблицы 15 и Таблицы 16, снизился авторитарный и либеральный стиль управления, большинство испытуемых отнесли себя к демократическому стилю управления.

Таким образом, мы наблюдаем влияние разработанной нами программы на стиль управления в образовательных учреждениях.

Заключение

Эффективность любой организации, в том числе и общеобразовательной школой, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются личностные качества руководителя. Следовательно, повышая эффективность работы учреждения, необходимо обратиться к личности руководителя. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы образовательного учреждения.

Психологические ресурсы руководителя включают систему психологических характеристик (качеств личности), которые устойчиво проявляются не только в стиле поведения руководителя в процессе делового общения, но и в стиле его мышления, в индивидуальных особенностях принятия и реализации решений, поиска управленческих схем.

Решение теоретических и практических задач управления образовательным учреждением приобретает большой вес в связи с гуманизацией и демократизацией, возрастанием роли и значимости защиты

прав и свобод человека, развитием рыночных отношений, формированием новых социальных структур и форм управления, модернизацией образования.

Анализ психолого-педагогической литературы по теме исследования позволяет сделать следующие выводы. Под управлением образовательным учреждением понимается систематическое, планомерное, сознательное и целенаправленное взаимодействие субъектов управления различного уровня в целях обеспечения эффективной деятельности образовательного учреждения.

Система управления образовательным учреждением – это совокупность скоординированных, взаимосвязанных между собой мероприятий, направленных на достижение значимой цели организации. К таким мероприятиям относятся управленческие функции, реализация принципов и применение эффективных методов управления.

Результаты вторичной математико-статистической обработки данных эксперимента подтвердили наличие статистически значимой прямой зависимости между стилем управления и индивидуально-психологическими качествами заместителей руководителя в образовательных учреждениях.

Список литературы

1. Абрамян, А.А. Профессионально-личностный потенциал руководителя дошкольного образовательного учреждения в системе его подготовки /А.А. Абрамян// Современные проблемы науки и образования. – 2008. – № 4.- С. 47-52.
2. Абдалина, Л.В. Сущностная характеристика феномена «Профессионализм личности педагога» /Л.В. Абдалина// Гуманитарные науки. Психология. – 2009.-№7.- С. 7-11.
3. Бодалев, А.А. Акмеология как учебная и научная дисциплина /А.А. Бодалев.- М.: Просвещение, 1993. – 216с.
4. Басов, М.Я. Избранные психологические произведения / под ред. В.Н. Мясищева. - М.: Педагогика, 1975. - 432 с.
5. Белолипецкий, В.К., Павлова, Л.Г. Этика и культура управления /В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова.- М.: Ростов: Издательский центр «Март», 2004. - 254с.
6. Брушлинский, А.В. Деятельность, действие и психическое как процесс /А.В. Брушлинский// Вопросы психологии. - 1984. - №5. - С.21-23.

7. Бурова, О.Г., Ефременко Л.В. Обоснование выбора методов управленческой деятельности руководителем дошкольной образовательной организации /О.Г. Бурова, Л.В. Ефременко// Успехи современной науки.- 2017.- №3.- С. 27-35.
8. Велков, И.Г. Личность руководителя и стиль управления /И.Г.Велков. – М.: Просвещение, 1993.- 196с.
9. Выготский, Л.С. Развитие высших психических функций /Л.С. Выготский.- М.: Педагогика, 1960. - 286с.
10. Голубева, А.А. Управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения /А.А. Голубева// Профессиональная инициатива. -2011. -№11. - С. 32-24.
11. Гоноболин, Ф. Н. Книга об учителе /Ф.Н. Гоноболин.- М.: Просвещение, 1965. - 246с.
12. Гудушуари, Г.В., Литвак, Б.Г. Управление современным предприятием /Г.В. Гудушуари, Б.Г. Литвак.- М.: Дело, 2008. - 250 с.
13. Гребенкина, Л.К., Анциперова, Н.С. Технология управленческой деятельности заместителя директора школы / Л.К. Гребенкина, Н.С. Анциперова.- М.: Центр «Пед.поиск», 2000 - 160с.
14. Демиденко, О.П. Содержание управленческой деятельности в научно-педагогическом и психологическом контексте [Текст] / О.П. Демиденко, С.С. Библина. – Сибирский педагогический журнал.- 2010. -№5. – С.322-328.
15. Журавлев, А.Л. Социально-психологические проблемы управления /А.Л. Журавлев. – М.: Педагогика, 1983. - 184с.
16. Зигерт, В.Д, Ланг, Л.Р. Руководитель без конфликтов / В.Д.Зигерт, Л.Р.Ланг.- М.:Экономика, 1990. - 335с.
17. Иванов, Д.А. Экспертиза в образовании [Текст]: учеб. пос. для студ. высших учеб. заведений / Д.А. Иванов. – М.: Издательский центр «Академия», 2008. – 336с.

18. Кабаченко, Т.С. Психология управления /Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384с.
19. Каган, М.С. Философия культуры / М.С. Каган.- СПб.: Речь, 1996. - 416с.
20. Кова, А.К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Кова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312с.
21. Князев, Е.А. Об искусстве управлять школой / Е.А. Князев// Директор школы. - 1995. - №6. – С.77-85.
22. Корчинская, Т.И. Особенности управления современным учреждением образования: Методы управления и виды управленческих функций // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VI международ. науч.-практ. конф. №6. – Новосибирск: СибАК, 2011.
23. Конаржевский, Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский . - М.: Центр «Педагогический поиск», 2000. - 224с.
24. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. - М.: Дело, 1993. – 400с.
25. Лавриенко, В.Н. Психология и этика делового общения /В.Н.Лавриенко. – М.: Эксмо, 2003. – 248с.
26. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Академия, 2011. – 352с.
27. Михеев, В.И. Социально-психологические аспекты управления /В.И. Михеев. – М.: Молодая гвардия, 1975. – 368с.
28. Мухина, В.С. Проблемы генезиса личности /В.С. Мухина. - М.: Изд-во МШИ, 1985. -103с.
29. Назмутдинов, В.Я., Яруллин, И.Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности /В.Я. Назмутдинов, И.Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. - 360с.

30. Новаторов, В.Е. Культура маркетинга [Текст] / В. Е. Новаторов. – М.: Форум, 2012. – 222с.
31. Немов, Р.С. Общие основы психологии. Книга 1. / Р.С. Немов. – М.: Эксмо, 2003. – 688с.
32. Ольшанский, В.Н, Волжская, Н.С. Престиж должности и авторитет личности /В.Н. Ольшанский, Н.С. Волжская// Директор школы. - 2000. -№4 - С.3-10.
33. Панфилова, А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности / А.П. Панфилова.- СПб.: Речь, 2003. - 245с.
34. Петровский, А.В. Личность. Деятельность. Коллектив / А.В. Петровский. - М.: Политиздат, 1982. - 255с.
35. Пикельная, В.С. Теоретические основы управления / В.С. Пикельная. – М.: Высшая школа, 1990. – 211с.
36. Рогов, Е.И. Личность в педагогической деятельности / Е. И. Рогов. – М.: Прогресс, 1994. - 240с.
37. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 384с.
38. Родионова, Е.А. Методологический анализ теорий личности в зарубежной психологии / Е.А. Родионова. - М.: Высшая школа, 1977. - 140 с.
39. Сластенин, В.А. и др. Педагогика: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В.А. Сластенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов под ред. В.А. Сластенина. - М.: Издательский центр "Академия", 2002. - 576с.
40. Симонова, А.А. Самоменеджмент педагога: сущность, содержание, технологии / А.А. Симонова// Уральский государственный педагогический университет. – 2008. - № 4.- С. 130-136.
41. Семькин, И.П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации [Текст]: дис. канд. пед. наук / И.П. Семькин. – Оренбург, 2001. – 149с.

42. Тейлор, Ф.У. Менеджмент / Ф.У. Тейлор. - М.: Конролинг, 1992. - 256с.
43. Третьяков, П.И. Адаптивное управление педагогическими системами / П.И. Третьяков. - М.: Академия, 2003. – 367с.
44. Третьяков, П.И. Регион: Управление образованием по результатам: Теория и практика / П.И. Третьяков. – М.: Новая школа, 2001. – 876с.
45. Файоль, А.И. Общее и промышленное управление / А. И. Файоль. – М.: Просвещение, 1992. – 112 с.
46. Филлипова, А.В. Актуальные вопросы организационно психологического обеспечения работы с кадрами / А.В. Филлипова. – М.: Московский институт управления, 1989. - 153с.
47. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанов. - 3-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2006. - 384с.
48. Шамова, Т. И. Управление образовательными системами [Текст]: учебное пособие для вузов / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – М.: Медиа, 2010. – 423с.
49. Шейн, Э. Управленческая культура и лидерство / Э. Шейн.- Спб.: Речь, 2002. – 342с.
50. Шепель, В.М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В.М. Шепель. – М.: Народное образование, 1999. – 432с.
51. Шипунов, В.Г., Кишкель, Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая деятельность, управление на предприятии / В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель. - М.: Высшая школа, 1999. – 304с.
52. Юнг К.Г. Аналитическая психология: теория и практика. Тавистокские лекции / К.Г. Юнг. – СПб.: Б.С.К, 2008. – 240с.

53. Юнг К.Г. Проблемы души нашего времени / К.Г. Юнг. – СПб.: Б.С.К., 2002. – 288с.

Приложение 1

Стимульный материал к тестовой методике «Определение стиля управления персоналом (адаптированный вариант экспертной методики В.П. Захарова)»

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

б.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

Стимульный материал к опроснику «Оценка стиля управления»

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли делать меня то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерений делать что-либо.

9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.

10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать ответственное распоряжение.

11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражение.

12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.

13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного выполнения моих приказаний и распоряжений.

14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.

15. Многие считают меня чутким и ответственным руководителем.

16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни плохого, ни хорошего.

17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.

18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.

19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.

20. Мне часто для эффективной работы не хватает времени.

21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.

22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.

23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных нужно хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди своих подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким – подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие интеллектуальные и эмоциональные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.

48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли командира.

49. Подчиненные – безответственные люди, поэтому их нужно постоянно контролировать.

50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.

51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.

52. Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.

53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.

54. Нарушителя дисциплины я строго наказываю.

55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.

56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.

57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.

58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.

59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.

60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

**Стимульный материал к методике
«Самооценка управленческих способностей»**

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий и антипатий в кадровых назначениях?

7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?

8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и др.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Стимульный материал к опроснику Шмишека

1. Является ли ваше настроение в общем веселым и беззаботным?
2. Восприимчивы ли вы к обидам?
3. Случалось ли вам иногда быстро заплакать?
4. Всегда ли вы считаете себя правым в том деле, которое делаете, и вы не успокоитесь, пока не убедитесь в этом?
5. Считаете ли вы себя более смелым, чем в детском возрасте?
6. Может ли ваше настроение меняться от глубокой радости до глубокой печали?
7. Находитесь ли вы в компании в центре внимания?
8. Бывают ли у вас дни, когда вы без достаточных оснований находитесь в угрюмом и раздражительном настроении и с кем не хотите разговаривать?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Можете ли вы сильно воодушевиться?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете, если вас кто-нибудь обидит?
13. Мягкосердечный ли вы человек?

14. Пытаетесь ли вы проверить после того, как опустили письмо в почтовый ящик, не осталось ли оно висеть в прорези?
15. Всегда ли вы стараетесь быть добросовестным в работе?
16. Испытывали ли вы в детстве страх перед грозой или собаками?
17. Считаете ли вы других людей недостаточно требовательными друг к другу?
18. Сильно ли зависит ваше настроение от жизненных событий и переживаний?
19. Всегда ли вы прямодушны со своими знакомыми?
20. Часто ли ваше настроение бывает подавленным?
21. Был ли у вас раньше истерический припадок или истощение нервной системы?
22. Склонны ли вы к состояниям сильного внутреннего беспокойства или страстного стремления?
23. Трудно ли вам длительное время просидеть на стуле?
24. Боретесь ли вы за свои интересы, если кто-то поступает с вами несправедливо?
25. Смогли бы вы убить человека?
26. Сильно ли вам мешает косо висящая гардина или неровно настланная скатерть, настолько, что вам хочется немедленно устранить эти недостатки?
27. Испытывали ли вы в детстве страх, когда оставались одни в квартире?
28. Часто ли у вас без причины меняется настроение?
29. Всегда ли вы старательно относитесь к своей деятельности?
30. Быстро ли вы можете разгневаться?
31. Можете ли вы быть бесшабашно веселым?
32. Можете ли вы иногда целиком проникнуться чувством радости?
33. Подходите ли вы для проведения увеселительных мероприятий?
34. Высказываете ли вы обычно людям свое откровенное мнение по тому или иному вопросу?

35. Влияет ли на вас вид крови?
36. Охотно ли вы занимаетесь деятельностью, связанной с большой ответственностью?
37. Склонны ли вы вступиться за человека, с которым поступили несправедливо?
38. Трудно ли вам входить в темный подвал?
39. Выполняете ли вы кропотливую черную работу так же медленно и тщательно, как и любимое вами дело?
40. Являетесь ли вы общительным человеком?
41. Охотно ли вы декламировали в школе стихи?
42. Убегали ли вы ребенком из дома?
43. Тяжело ли вы воспринимаете жизнь?
44. Бывали ли у вас конфликты и неприятности, которые так изматывали вам нервы, что вы не выходили на работу?
45. Можно ли сказать, что вы при неудачах не теряете чувство юмора?
46. Сделаете ли вы первым шаг к примирению, если вас кто-то оскорбит?
47. Любите ли вы животных?
48. Уйдете ли вы с работы или из дому, если у вас там что-то не в порядке?
49. Мучают ли вас неопределенные мысли, что с вами или с вашими родственниками случится какое-нибудь несчастье?
50. Считаете ли вы, что настроение зависит от погоды?
51. Затруднит ли вас выступить на сцене перед большим количеством зрителей?
52. Можете ли вы выйти из себя и дать волю рукам, если вас кто-то умышленно грубо рассердит?
53. Много ли вы общаетесь?
54. Если вы будете чем-либо разочарованы, придете ли в отчаяние?
55. Нравится ли вам работа организаторского характера?

56. Упорно ли вы стремитесь к своей цели, даже если на пути встречается много препятствий?

57. Может ли вас так захватить кинофильм, что слезы выступят на глазах?

58. Трудно ли вам будет заснуть, если вы целый день размышляли над своим будущим или какой-нибудь проблемой?

59. Приходилось ли вам в школьные годы пользоваться подсказками или списывать у товарищей домашнее задание?

60. Трудно ли вам пойти ночью на кладбище?

61. Следите ли вы с большим вниманием, чтобы каждая вещь в доме лежала на своем месте?

62. Приходилось ли вам лечь спать в хорошем настроении, а проснуться в удрученном и несколько часов оставаться в нем?

63. Можете ли вы с легкостью приспособиться к новой ситуации?

64. Есть ли у вас предрасположенность к головной боли?

65. Часто ли вы смеетесь?

66. Можете ли вы быть приветливым с людьми, не открывая своего истинного отношения к ним?

67. Можно ли вас назвать оживленным и бойким человеком?

68. Сильно ли вы страдаете из-за несправедливости?

69. Можно ли вас назвать страстным любителем природы?

70. Есть ли у вас привычка проверять перед сном или перед тем, как уйти, выключен ли газ и свет, закрыта ли дверь?

71. Пугливы ли вы?

72. Бывает ли, что вы чувствуете себя на седьмом небе, хотя объективных причин для этого нет?

73. Охотно ли вы участвовали в юности в кружках художественной самодеятельности, в театральном кружке?

74. Тянет ли вас иногда смотреть вдаль?

75. Смотрите ли вы на будущее пессимистически?

76. Может ли ваше настроение измениться от высочайшей радости до глубокой тоски за короткий период времени?

77. Легко ли поднимается ваше настроение в дружеской компании?

78. Переносите ли вы злость длительное время?

79. Сильно ли вы переживаете, если горе случилось у другого человека?

80. Была ли у вас в школе привычка переписывать лист в тетради, если вы поставили на него кляксу?

81. Можно ли сказать, что вы больше недоверчивы и осторожны, нежели доверчивы?

82. Часто ли вы видите страшные сны?

83. Возникала ли у вас мысль против воли броситься из окна, под приближающийся поезд?

84. Становитесь ли вы радостным в веселом окружении?

85. Легко ли вы можете отвлечься от обременительных вопросов и не думать о них?

86. Трудно ли вам сдержаться, если вы разозлитесь?

87. Предпочитаете ли вы молчать (да), или вы словоохотливы (нет)?

88. Могли бы вы, если пришлось бы участвовать в театральном представлении, с полным проникновением и перевоплощением войти в роль и забыть о себе?